

الجـمـهـوريـة الـيـمـنـيـة
جـــــامـعـة عـــــدن
كـلـيـة الـعـلـوم الإداريـة
قـســم إدارة الأعــمــال

إستراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

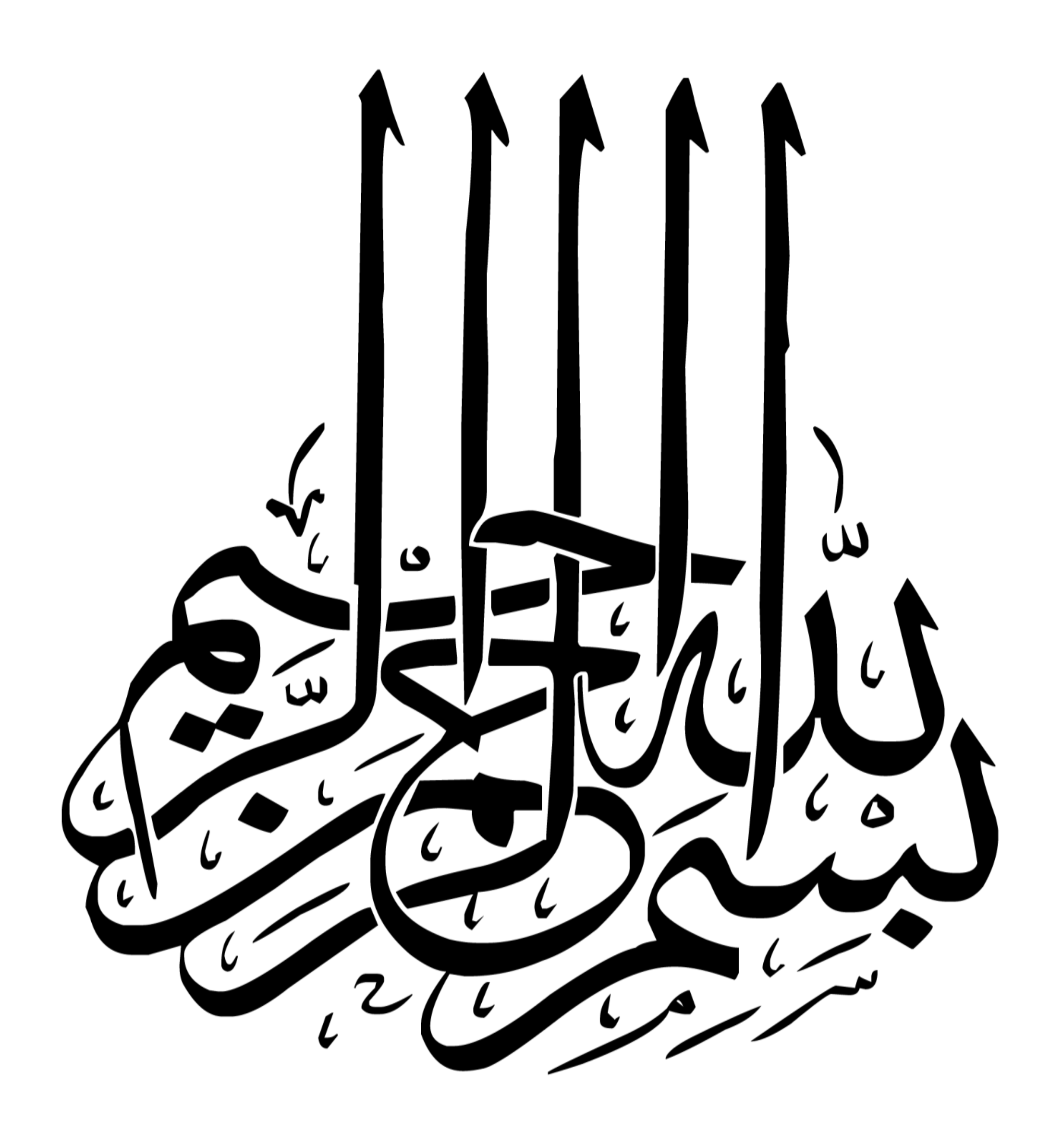
(دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية)

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن

إعداد الطالب:
غسان مبارك أحمد الحريشي

المشرف العلمي:
أ. مشارك د. عبد الرحمن محمد سالم اللحجي

1443هـ/ 2021م



الآية

قال تعالى:

﴿قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة- الآية (32)

تشهيد المشرف العلمي

أشهد أن هذه الدراسة التي تقدم بها الطالب: غسان مبارك أحمد الحريشي الموسومة بـ **(استراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة)** "دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية" قد أنجزت بإشرافي في مراحلها كافة وأرشحها للمناقشة، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

المشرف العلمي

أ. مشارك د. عبد الرحمن محمد سالم اللحجي

التوقيع: ....

تشهيد بالسلامة اللغوية

بسم الله الرحمن الرحيم

Republic Of Yemen University Of Aden Arabic Language Qualifying & Training Center		الجمهورية اليمنية جامعة عدن مركز اللغة العربية للتأهيل اللغوي والتدريب

تشهيد بالسلامة اللغوية

يشهد مركز اللغة العربية للتأهيل اللغوي والتدريب أنَّ الرسالة العلمية الموسومة بـ:

(إستراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية)، للطالب: غسان مبارك أحمد الحريشي، من قسم إدارة الأعمال، في كلية العلوم الإدارية، بجامعة عدن، سليمةٌ لغةً وصياغةً في جلِّ محتواها.

رئيس قسم التدقيق اللغوي:

التوقيع: د.

التاريخ: ٢٠٢١/٨/١٨م

ختم المركز

جامعة عدن (الديوان)، عدن، خور مكسر، ص. ب.: (٦١١٩)، هاتف: ٠٢-٢٣١٠٧٢ ، تلفاكس: ٠٢-٢٣١٠٧٢

University of Aden, Faculty of Arts, Aden, Khor Maksar, P.O. Box: (6119), Tel: 231072 , Telefax: 231072

البريد الإلكتروني (E-mail): ar.lqtc@aden-univ.net، الصفحة على الشابكة (home page): http://aden-univ.net/arlqtc.aspx

قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن -أعضاء لجنة المناقشة- أننا قد اطلعنا على هذه الرسالة التي تقدم بها الطالب: غسان مبارك أحمد الحريشي والموسومة بـ **(استراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة)** "دراسة حالة على المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية" وقد ناقشناها في محتواها وكل ماله علاقة بها ورأيناها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/11/11م

رئيس لجنة المناقشة وعضواها

أعضاء اللجنة	الصفة	التوقيع
أ. مشارك د. عبد الرحمن محمد اللحجي	**رئيسًا ومشرفًا علميًا** (جامعة عدن)	
أ. مشارك د. هاني سالمين بلعفير	**عضوًا ومناقشًا خارجيًا** (جامعة حضرموت)	
أ. مساعد د. ياسر عبد الرحمن القرشي	**عضوًا ومناقشًا داخليًا** (جامعة عدن)	

الإهداء

إلى مصدر فخري واعتزازي صاحب القلب الكبير رمز العطاء والمحبة

والدي العزيز -حفظه الله-

إلى مصدر إلهامي التي فتحت بدعائها لي أبواب التوفيق رمز الحنان والمحبة

والدتي العزيزة -حفظها الله-

إلى من أشدُّ بهم أزري وتحلو الحياة بوجودهم وهم السند والعون

إخوتي وأختيَّ الأعزاء -حفظهما الله-

إلى زهرة الحياة رفيقة دربي التي شاركتني هموم هذه الدراسة وعباءها

زوجتي الغالية -حفظها الله-

إلى مناهل العلم الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا وساندوا فصدقوا

أساتذتي الكرام في كلية العلوم الإدارية جامعة عدن -حفظهما الله-

غسان مبارك أحمد الحريشي

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، ووفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع ولم أستطع الوصول إليه وإتمامه لولا فضلهُ تعالى علي، والصلاة والسلام على البشير النذير خير خلق الله أجمعين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:

إنه ليشرفني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان العظيم لأستاذي الفاضل، الأستاذ المشارك الدكتور: **عبد الرحمن محمد سالم اللحجي**، الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، ومنحني من وقته الثمين وبذل جهدًا وأفادني لما أبداه من توجيهات سديدة وملاحظات قيمة وأفكار منيرة، وعلى صبره واهتمامه الدائم في تقديم النصح والإرشادات التي أسهمت في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

وأتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المساعد الدكتور: **نضال محسن لصور**، الذي له الفضل بعد الله لما بذل من جهد في تسهيل بلورة عنوان الدراسة، وتعاونه الدائم طوال مدة الدراسة وتحفيزه لي وإثرائها بعلمه وتوجيهه؛ لما أضافة لي من معلومات قيمة في مهمة إنجاز هذه الدراسة.

وأتقدم ببالغ الشكر والعرفان إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة ممثلة بالأستاذ المشارك الدكتور: **هاني سالمين بلعفير**، المناقش الخارجي، والأستاذ مساعد الدكتور: **ياسر عبد الرحمن القرشي**، المناقش الداخلي، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة، ولما كان لأفكارهم وملاحظاتهم من آثار إيجابية في إثرائها.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى الأساتذة أعضاء لجنة التحكيم للاستبانة، الذين بمشورتهم وملاحظاتهم المستسقاة من خبراتهم العلمية والعملية أسهمت في إنجاز هذه الدراسة.

وأقدم الشكر الجزيل إلى أفراد أسرتي الذين ظلوا داعمين لي في مدة الدراسة إلى إنجازها، الشكر والعرفان لعمي: **صالح أحمد الحريشي**، والشكر والعرفان لعمي: **عبدُه أحمد الحريشي**، على جهودهم المبذولة وعطائهم والحوافز التي أسمهت في إنجاز هذه الدراسة، وكذلك الشكر والعرفان: **لأولاد عمي صالح أحمد الحريشي: (أحمد صالح، عبد الله صالح، مجبور صالح)** وولد العم والصهير: **يوسف عبد الله أحمد الحريشي**، وولد العم: **صالح غالب أحمد الحريشي**.

وأتوجه أيضًا بالشكر والعرفان للقيادات الإدارية في الإدارة العامة للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، الذين أسهموا بنجاح هذه الدارسة بالاستجابة بإداء آرائهم في تعبئة الاستبانة، وكذلك أشكر الزميل: **علي عبدالله الهندريش**، على جهوده المبذولة التي أسهمت في توزيع الاستبانة، واقدم الشكر والعرفان للدكتور: **عبدالرحمن سعيد جعول**، على جهودة المبذولة في الترجمة التي أسهمت في إنجاز هذه الدراسة، ولا أنسى أن أشكر جميع الزملاء وبالأخص: **علي صالح عليوه، وهادي محمد باسردة، وعبدالله علي دحيمان، ومحمد علي بازقامة، وعبدالناصر سالم الأحمدي، وأحمد علوي موسى.**

وأتقدم بالشكر والتقدير لجميع الموارد البشرية في قسم إدارة الأعمال وقسم الدراسات العليا والبحث العلمي في كلية العلوم الإدارية والموارد البشرية في المكتبة المركزية جامعة عدن والموارد البشرية في مكتبة كلية العلوم الإدارية ومكتبة كلية النفط والمعادن شبوة. وأخيرًا أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأحباء والأصدقاء، وكل من كانت له يد العون، أو أسهم في إنجاز هذه الدراسة، وعجزت الأسطر عن ذكرهم لضيق المقام.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة:

هدف الدراسة التعرف إلى دور إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى معرفة مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب، ومدى توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة صاغ الباحث الفرضيات وأعد الاستبانة ووزع على الموارد البشرية في الوظائف القيادية حيث كان عددهم (373) وهم نائب مدير عام المؤسسة، ومدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم، ورئيس شعبة في الإدارة العامة للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، وقد استعملت طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة ووزعت (158) استبانة، وبلغ عدد المستجوبين (128) مستجوبًا، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي ما يأتي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية تتطبق إستراتيجية التدريب بمستوى عالي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التوافر بدرجة متوسط لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية.

وبناء على نتائج الدراسة استخلص الباحث توصيات عديدة، وكان أهمها:

- استمرارية الاهتمام بتطبيق إستراتيجية التدريب مع الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية عند وضع الخطة الإستراتيجية للتدريب، واستعمال الطرائق والوسائل كافة التي تؤدي إلى نجاح تطبيقها واستمراريتها.
- يوصي الباحث المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة أن تجعل عمليات إدارة المعرفة من أهم أولوياتها؛ وذلك بإنشاء إدارة مستقلة خاصة بإدارة المعرفة، وهذا يأتي من التحول السريع في التركيز على إدارة الأصول غير الملموسة، وزيادة الاهتمام على رأس المال الفكري والتركيز على بناء الهيكل المعرفي.
- ضرورة تكثيف المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة الدورات التدريبية للموارد البشرية التي تعرفهم على إدارة المعرفة وأهميتها وعملياتها التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في عصر المعرفة.

المقدمة:

يتحرك العالم سريعًا نحو التقدم والتطور في جميع المجالات؛ مما جعل المؤسسات تسابق من أجل البقاء والتكيف مع التحديات والتغيرات السريعة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة، مما جعل المؤسسات تتجه نحو الوسائل والأساليب الحديثة والفكر الإداري الحديث.

إن قدرة المؤسسات في تحقيق البقاء والتكيف والنمو، يعدُّ المرآة التي تعكس قدراتها لإدارة إستراتيجية التدريب التي تعزز تطور الموارد البشرية الذين يعدون العامل الحيوي الوحيد القادر على التعامل مع جميع التحديات والتغيرات والمولد الديناميكي من بين جميع الموارد الأخرى، حيث أصبح من الضروري إكساب الموارد البشرية المعلومات باستمرار وتحديثها بحسب متطلبات العمل لتعزيز المهارات والخبرات التي تساعدهم على بناء معارفهم وطاقاتهم الإبداعية، والتي تضبط سلوكهم باتجاه تحقيق التطور، والحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة **(الزعبي، 2016: 2)**.

لقد أصبحت إدارة المعرفة أحدث أنواع الإدارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق، سواء أكانت مفاهيم أو أساليب أم تطبيقات، ولقد برز دورها واهميتها ومكانتها وأثرها في نجاح جميع الأعمال والمجالات، التي تتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة **(الهواش، 2016: 14)**.

تعدُّ عمليات إدارة المعرفة أحد أصول المؤسسة غير الملموسة أو غير المنظورة وأصبحت تزداد أهميتها من تطبيق ومشاركة المعرفة ودورها الفاعل في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الأعمال، حيث تشمل الخبرة المتراكمة لدى الموارد البشرية والمؤسسات وأسلوب الإدارة المتميزة، وما يحتاجه المورد البشري والمؤسسة للقيام بإعمالهم، بل هي مفتاح لحل المشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسات **(الجنابي، 2013: 3)**.

تُعد إستراتيجية التدريب من التوجهات الحديثة في الإدارة حيث تنبع من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومنها تطور الموارد البشرية وإكسابهم المهارات والقدرات والخبرات، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية القادرين على استيعاب التطورات والتغيرات البيئية ومواكبتها، وكذلك تُعد إدارة المعرفة وعملياتها من أبرز التطورات الفكرية المعاصرة، التي زاد الاهتمام بها نهايات القرن العشرين بعد التزايد الهائل في مجال تقنية المعلومات والخبرات المعرفية وتراكمها في المؤسسات؛ وذلك جعل المؤسسات تهتم بالمعرفة المكتنزة في عقول الموارد البشرية وعدّها كنزًا من أصول المؤسسة التي تحقق الابتكار والتميز في تقديم الخدمات

والتنافس في بيئة الأعمال، وأصبحت المؤسسات تعتمد على إدارة المعرفة اعتمادًا كبيرًا لقدرتها في اتخاذ القرارات و إدارة ممتلكاتها.

لقد أصبحت استعمالات الاتصالات والمعلومات في الصناعة والتجارة وغيرها من المجالات الحيوية ومناحي الحياة المختلفة، وتعدّ المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي ولكون المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية مؤسسة خدمية في مجال الاتصالات والمعلومات، فإن من الضروري أن تُعدّ الموارد البشرية وتؤهلهم، لتكون لديهم الدراية بآخر المستجدات من أفكار وتطورات، ويتقبلوا التغيير بدلًا من التخوف منه، وتكون لديهم القدرة المتزايدة على التكيف مع التغيرات البيئية، والتعامل مع التطورات التكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمعرفة، وذلك لتصبح مؤسسة متابعة المستجدات والتطورات وسريعة التغيير في الارتقاء والاستمرار في تلبية احتياجات العملاء، ومن ذلك الأمر الذي كوّن حافزًا لدى الباحث لدراسة إستراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

وتحقيقًا لأهداف الدراسة تم تقسيمها إلى منهجية الدراسة والدراسات السابقة، وثلاثة فصول وقد عرض الفصل الأول إستراتيجية التدريب وقسم على مبحثين حيث عرض المبحث الأول المفهوم والأهمية والركائز وخطوات إستراتيجية التدريب ومعوقاتها، والمبحث الثاني أبعاد إستراتيجية التدريب، وعرض الفصل الثاني عمليات إدارة المعرفة وقسم على مبحثين حيث عرض المبحث الأول مفهوم المعرفة وأنواعها، ونشأة إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها وأهدافها ونماذجها، والمبحث الثاني عمليات إدارة المعرفة، أما الفصل الثالث عرض نتائج الدراسة وتحليلها وقسم على ثلاثة مباحث حيث عرض المبحث الأول نبذة عن مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة، والمبحث الثاني خصص للتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، و المبحث الثالث الذي عرض اختبار الفرضيات، وأخيرًا النتائج والتوصيات.

منهجية الدراسة

والدراسات السابقة

أولًا: منهجية الدراسة

1. مشكلة الدراسة:

تعمل المؤسسات الخدمية في الجمهورية اليمنية ومنها المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في بيئة دائمة التحدي والتغيير؛ إذ تمثل في التحديات والتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية؛ قد أدت هذه التحديات والتغيرات إلى عدم مواكبة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية التوجهات الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة في مجال بيئة أعمالها التي تتسم بالمشاركة في ثورة المعرفة، ومن أجل التكيف مع هذه التحديات والتغيرات يقع على عاتق إدارة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية تفعيل عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) التي تسهم في تحسين إداء المؤسسة وبما تحدثه في الموارد البشرية والعمليات والخدمات ومن شأنها أن تحقق للعملاء احتياجاتهم وتوقعاتهم، وقد برزت إستراتيجية التدريب استجابة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية التي تؤدي إلى إعداد الموارد البشرية وتأهيلها باستمرار لاكتساب المهارات العالية والمعارف والخبرات والقدرات وتوسيع المجالات المعرفية.

يمكن تحقيق غرض هذه الدراسة من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أ. ما مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية؟

ب. ما مدى توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية؟

جـ. ما هو دور إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية؟

د. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة (إستراتيجية التدريب، وعمليات إدارة المعرفة) تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية؟

2. أهمية الدراسة:

من أجل تعظيم الاستفادة العلمية بما يتوافق مع تحقيق الفائدة العملية من القيام بالدراسة، حيث يستدل على أهميتها ضمن المجالات الآتية:

أ. بيان أهمية متغيرات الدراسة عبر إلقاء الضوء على آخر ما ورد في أدبيات الفكر الإدري والإستراتيجي.

ب. توضيح مستوى إستراتيجية التدريب وعمليات إدارة المعرفة التي تسعى عدد من المؤسسات لتطبيقها والاستفادة من مزاياها.

جـ. توضيح أهمية دور إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة المبحوثة.

د. لهذه الدراسة أهمية للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية لكونها مؤسسة خدمية في مجال الاتصالات والمعلومات، وبما تحققه للاقتصاد اليمني.

3.أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

أ. إيجاد إطار نظري مفاهيمي حول مفهوم إستراتيجية التدريب وعمليات إدارة المعرفة.

ب. معرفة مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ج. معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

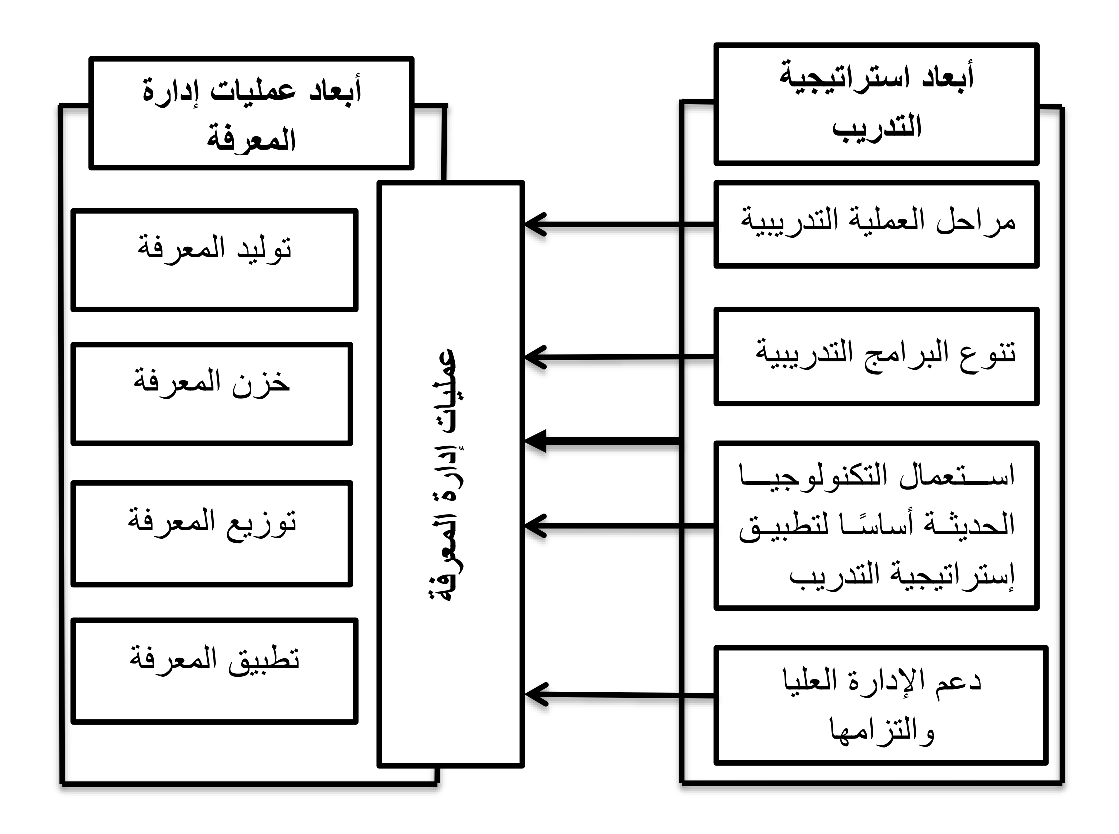
د. التعرف إلى دور إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ه. توضيح الفروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة (إستراتيجية التدريب، وعمليات إدارة المعرفة) تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية.

ي. تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة التي من شأنها استعمال إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

4. أنموذج الدراسة:

إن الهدف من بناء أنموذج الدراسة هو توضيح الدور بين متغيرات الدراسة، والتي هي إستراتيجية التدريب المتغير المستقل وعمليات إدارة المعرفة المتغير التابع، ويقوم أنموذج الدراسة على افتراض وجود دور مباشر لإستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، ويوضح ذلك الشكل الآتي:



الشكل (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

5. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أ. إستراتيجية التدريب:

تعني مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم مجموعة من الممارسات والسياسات وتنفيذها وهي المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليًا بالطريقة التي تحقق رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية (**الشرعنة، 13:2011**).

ب. العملية التدريبية:

هي العملية التي تتضمن المراحل الآتية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

جـ. تنوع البرامج التدريبية:

هي مجموعة من النشاطات والفعاليات المخططة والمصممة التي يمارسها الموارد البشرية ويتيح لهم اكتساب المهارات والمعارف والقدرات وانماط السلوك والاتجاهات الإدارية، وتعمل المؤسسة على تنوعها بحسب الاحتياجات التدريبية الوظيفية للموارد البشرية لتحقيق وإنجاز الأنشطة والمهام المرتبطة بالعمل وأهداف المؤسسة.

د. استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب:

يعني تبني المؤسسة لاستعمال الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة والتي تشمل الحسابات الآلية وتعدد البرامج ووسائل الاتصال وعلى رأسها شبكة الإنترنت وغيرها من تلك التكنولوجيا المساعدة التي تستمل ضمن تنوع البرامج التدريبية التي تستعملها المؤسسة في تطبيق إستراتيجية التدريب.

هـ. دعم الإدارة العليا والتزامها:

يعني قناعة الإدارة العليا وتبنيها لتطبيق إستراتيجية التدريب وتقديم الدعم اللازم للمؤسسة من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية والالتزام بذلك (**الخرابشة، 2015: 11**).

و. إدارة المعرفة:

هي مجموعة العمليات النظامية والمنهجية التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها؛ وذلك لتحقيق الأهداف وزيادة قيمة الأعمال وتطوير أداء المؤسسة.

ز. توليد المعرفة:

يعني هي عملية إيجاد معرفة جديدة واقتنائها من مصادرها المتعددة، وتسهم في تعريف المشاكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وأيضًا ابتكار ميزة تنافسية في تقديم الخدمات.

حـ. خزن المعرفة:

يعني خزن المعرفة الاحتفاظ بها في وسائل الخزن الورقية والإلكترونية لاستعمالها عند الحاجة (**لصور، 2017: 7**).

ط. توزيع المعرفة:

يعني توزيع المعرفة وإيصالها إلى المستفيدين منها في المؤسسة، ويكون في الوقت المناسب والشكل المناسب.

ي. تطبيق المعرفة:

يعني استثمار المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحسين العمل بالمؤسسات وأن تتلاءم معها بهدف تحقيق الأهداف التي تحقق لها النمو والتكييف (**اليحيوي، 98:2011**).

6. فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا تطبق المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية إستراتيجية التدريب.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا تتوافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل العملية التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا والتزامها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر،

والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية) في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية) في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

7. منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لها، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لوصف خصائص المشكلة، من جمع البيانات وتبويبها وعرضها ثم إجراء الحسابات اللازمة باستعمال الأساليب الإحصائية للوصول إلى المقاييس المختلفة التي تبرز الخصائص الأساسية والاستنتاجات، والمنهج التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، واستعمال الأساليب الإحصائية في التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات، ومن ثم تعميمها اعتمادًا على العينة المأخوذة من المجتمع.

8. مجتمع الدراسة وعينته:

أ. مجتمع الدراسة:

- **المجتمع المكاني:** المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية، واختار الباحث الإدارة العامة لما تتوافق مع متغيرات الدراسة، وموقع الإدارة العامة في صنعاء وهي إدارة مركزية للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
- **المجتمع البشري:** تكون من القيادات الإدارية (نائب مدير عام المؤسسة، ومدير عام "أقل رتبة من مدير عام المؤسسة ونوابه"، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم، ورئيس شعبة).

ب. عينة الدراسة:

جرى اختيار عينة الدراسة وفق العينة العشوائية البسيطة، وشملت القيادات الإدارية في الإدارة العامة للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية من نائب مدير عام للمؤسسة ومدير عام ونائب مدير عام ومدير إدارة ورئيس قسم ورئيس شعبة، حيث كان عددهم (373) قياديًا على وفق البيانات التي حصل عليها الباحث من إدارة نظم المعلومات في الإدارة العامة للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، ويوضح الجدول رقم (1) عدد مجتمع الدراسة وعينته.

جدول رقم(1) مجتمع الدراسة وعينته

الرقم	القيادات الإدارية	المجتمع	العينة
1	نائب مدير عام المؤسسة	4	1
2	مدير عام	16	7
3	نائب مدير عام	8	8
4	مدير إدارة	71	28
5	رئيس قسم	160	61
6	رئيس شعبة	114	53
	المجموع	373	158

المصدر: من إعداد الباحث بناء على البيانات في إدارة نظم المعلومات للمؤسسة العامة للاتصالات 2021م.

جرى توزيع (158) استبانة وتمثل نسبة من مجتمع الدراسة(42%)، واستردت (131) استبانة بنسبة استجابة بلغت (83%)، وبعد فحصها تبين أن (3) استبانات غير صالحة للتحليل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (128) استبانة بنسبة (81%)، يوضح الجدول رقم (2) الاستبانات الموزعة والمعادة وغير الصالحة للتحليل والصالحة للتحليل من أفراد عينة الدراسة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية.

جدول رقم (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وغير صالحة للتحليل

الرقم	القيادات الإدارية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	الاستبانات غير صالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل
1	نائب مدير عام المؤسسة	1	1	-	1
2	مدير عام	7	4	-	4
3	نائب مدير عام	8	8	1	7
4	مدير إدارة	28	21	1	20
5	رئيس قسم	61	51	1	50
6	رئيس شعبة	53	46	-	46
	المجموع	158	131	3	128

المصدر: إعداد الباحث بناء على تفريغ الاستبانات 2021م.

9. مصادر البيانات

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

أ. المصادر الأولية:

شملت المصادر الأولية البيانات المجمعة ميدانيًا عن طريق الاستبانة.

ب. المصادر الثانوية:

جرى الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، التي تمثلت في الكتب والدراسات والدوريات التي عرضت موضوع الدراسة أو المشابهة لها أوحد جوانبها، وأيضًا الاطلاع على مواقع الإنترنت المختلفة.

10. أدوات الدراسة

تعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وقد صممت على وفق مقاييس جاهزة عدلت بما يناسب مع فرضيات الدراسة، وتضمنت(62) فقرة موزعة على النحو الآتي:

- **المحور الأول: البيانات العامة:**

تشمل البيانات العامة (المتغيرات الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت ستة متغيرات هي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

- **المحور الثاني: إستراتيجية التدريب:**

شمل **(33)** فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وقد خصصت الفقرات من **(1-18)** مراحل العملية التدريبية، ومن **(19-23)** تنوع البرامج التدريبية، ومن **(24-28)** استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، وأخيرًا دعم الإدارة العليا والتزامها من **(29-33)**.

- **المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة:**

شمل **(23)** فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وقد خصصت الفقرات من **(34-38)** توليد المعرفة، ومن **(39-44)** خزن المعرفة، ومن **(45-50)** توزيع المعرفة، وأخيرًا تطبيق المعرفة من **(51-56)**. ويوضح الجدول رقم (3) تركيبة الاستبانة:

جدول رقم(3): تركيبة الاستبانة

م	المحاور	المتغيرات الرئيسية	عدد الفقرات
الأول	البيانات العامة	النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية	6
الثاني	إستراتيجية التدريب	**- مراحل العملية التدريبية:**	
		- تحديد الاحتياجات التدريبية.	4
		- تصميم البرامج التدريبية.	5
		- تنفيذ البرامج التدريبية.	4
		- تقييم البرامج التدريبية.	5
		- تنوع البرامج التدريبية.	5
		- استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب.	5
		- دعم الإدارة العليا والتزامها	5
		إجمالي فقرات إستراتيجية التدريب	**33**
الثالث	عمليات إدارة المعرفة	**- توليد المعرفة.**	5
		- خزن المعرفة.	6
		- توزيع المعرفة.	6
		- تطبيق المعرفة.	6
		إجمالي فقرات عمليات إدارة المعرفة	**23**
		إجمالي فقرات الاستبانة	**62**

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الاستبانة 2021م

11. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد أن صممت استمارة الاستبانة المبدئية، وقبل توزيعها على المبحوثين كان لا بُدّ من اختبار أداة الدراسة للتأكد من أنه تتوافر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة؛ أي التأكّد من أنّها ستقيس ما صُمّمت من أجله، وشمولها لكل متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل،

ووضوح فقراتهما حتى تكون مفهومة لكل من سيستعملها، وذلك عن طريق اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها على النحو الآتي:

أ. اختبار صدق أداة الدراسة:

ويقصد به التأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المُراد قياسها، لذلك أجرى الباحث اختبار الصدق الظاهري وصدق الاتّساق الداخلي كما يأتي:

- **اختبار الصدق الظاهري للاستبانة:**

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة في صورته المبدئية عرض الباحث الاستبانة على المشرف العلمي ومجموعة من المحكمين وهم(14) من أساتذة هيئة التدريس في جامعة عدن متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، والملحق (2) يوضح أسماء المحكمين، حيث طلب الباحث من المُحكّمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومدى ملاءمة العبارة لقياس ما وُضِعت لأجله، ومدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وطلب الباحث من المُحكّمين إسداء النّصح بإدخال أيّة تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحًا، أو إضافة أيّة عبارات جديدة لتزداد الاستبانة شمولًا، أو حذف أي عبارة مكرّرة وغير ضروريّة، وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحًا، حتى أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية، كما هو موضح في الملحق (1).

ب. ثبات أداة الدراسة:

يُعد الثبات من المفاهيم الجوهرية التي يجب توافرها في المقياس حتى يكون صالحًا للاستعمال، ويُقصَد بثبات المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته، حتى يتحصل على النتائج نفسها إذا استعمل المقياس لقياس مُتغير ما عِدّة مرات متتالية، إلى جانب التأكد من موضوعية المقياس؛ أي: إنّه يتحصل على النتائج نفسها في حالة طُلِبَ من شخصٍ ما الإجابة عن فقراته على فترات متباعدة، وقد تحقق من ثبات أداة الدراسة من اختباري معامل ألفا كرونباخ (Alph Cronbach) ومعامل سبيرمان – براون للتجزئة النصفية كما يأتي:

- **اختبار الثبات بمعامل ألفاكرونباخ (Alph Cronbach):**

اختبر الثبات وباستعمال معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة؛ بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة ممّا يُساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه الاستبانة وعادةً تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد أوجد الثبات لمحاور الدراسة، كما هو موضّح في الجدول (4) الآتي:

جدول رقم(4): اختبار الثبات باستعمال اختبار ألفا كرونباخ (Alph Cronbach)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Alph Cronbac
إستراتيجية التدريب	33	0.966
عمليات إدارة المعرفة	23	0.968
إجمالي الأداة	56	0.980

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتّضح من النتائج الموضحة في الجدول (4) أنّ معاملات الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (98.0%) وهو معامل قوي جدًا يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وبلغت قيمته لمحور إستراتيجية التدريب (96.6%)، ولمحور عمليات إدارة المعرفة (96.8%) وهي معاملات ثبات قوية، وبذلك يتضح أنّ أداة الدراسة تتمتع بثباتٍ عالٍ يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

- **الثبات بدلالة التجزئة النصفية:**

استعملت معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة، وهو معامل سبيرمان -براون للتجزئة النصفية لكل محور على حِدَة وللأداة ككل، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها موضحة في الجدول رقم (5):

جدول رقم(5): اختبار الثبات باستعمال معامل سبيرمان – براون للتجزئة النصفية

المحور	عدد الفقرات	معامل سبيرمان – براون للتجزئة النصفية
إستراتيجية التدريب	33	0.920
عمليات إدارة المعرفة	23	0.902
إجمالي الأداة	56	0.923

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية2021م

يلحظ من الجدول (5) أن معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة كانت مرتفعة؛ إذ بلغت قيمته لأداة الدراسة ككل (92.3%)، فيما بلغ هذا المعامل لمحور إستراتيجية التدريب

(92.0%) ولمحور عمليات إدارة المعرفة بلغت (90.2%) وهي معاملات ثبات قوية؛ وبذلك يتضح أنّ أداة الدراسة تتمتع بثباتٍ عالٍ يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

12. أدوات معالجة البيانات (الأساليب الإحصائية):

لغرض تحليل البيانات التي جمعت ميدانيًا، استعان الباحث في تحليل بيانات دراسته بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science(SPSS 25) للحصول على نتائج أكثر دقة، وبغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب رمزت على وفق مقياس (ليكارت الخماسي)، كما هو موضح في الجدول رقم (6):

الجدول(6): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

واستعمل الرقم (3) بوصفه متوسطًا فرضيًا للدراسة ويحتسب من الصيغة:

$$M= [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$$

وأوجد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس؛ أي: إن المدى (5-1 = 4)، وأوجد طول الخلية وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (0.80)؛ أي: إن طول الخلية يساوي (4/5=0.80) ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس أضيف طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس فتحصل على الآتي:

- إذا وقع الوسط الحسابي المُحتسب من البيانات في المدى (1-1.79)؛ فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً (لا أوافق بشدة).
- إذا وقع الوسط الحسابي المُحتسب من البيانات في المدى (1.80-2.59)؛ فهذا يشير إلى توافر ضعيف للفقرة (لا أوافق).
- إذا وقع الوسط الحسابي المُحتسب من البيانات في المدى (2.60-3.39)؛ فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (محايد).
- إذا وقع الوسط الحسابي المُحتسب من البيانات في المدى (3.40-4.19)؛ فهذا يشير إلى توافر عالٍ للفقرة (أوافق).
- إذا وقع الوسط الحسابي المُحتسب من البيانات في المدى (4.20-5.00)؛ فهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة (أوافق بشدة).

ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استعملت مجموعة من الأساليب الإحصائية، أهمها:

- معامل ألفا كرونباخ ومعامل (سبيرمان – براون) للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة؛ اعتمادًا على النسب المئوية والتكرارات وكذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النّسبية.
- اختبار T لعينة واحدة One Simple T Test لاختبار اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات في الفقرة الواحدة) وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للدراسة ويساوي (3).
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analyses) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كل على حدة في المتغير التابع.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analyses) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Simple T Test: لاختبار الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب (النوع الاجتماعي) في محاور الدراسة.
- تحليل التباين الأُحادي. (One Way ANOVA) لاختبار إحصائية الفروق في محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (العمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

13. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

أ. الحدود المكانية:

تتمثل في محافظة صنعاء- الجمهورية اليمنية.

ب. الحدود البشرية:

شملت عينة الدراسة عينة ممثلة بنائب مدير عام المؤسسة، ومديري العموم ونوابهم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب في الإدارة العامة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة.

جـ. الحدود الزمنية:

تتمثل الحدود الزمانية في المدة الممتدة الزمنية من عام 2020م إلى عام 2021م.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الأساسية التي تستند إليها أي دراسة في بناء نموذجها الفكري، مسح الباحث الدراسات السابقة من مجتمعات مختلفة، ومن مناطق جغرافية متنوعة، وأفاد من بعض الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وتوضح الدراسات السابقة في جدول رقم (7)، وركز على أهم الأهداف ومجتمع الدراسة والعينة وأهم النتائج، وتوضيح التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة المتعلقة بـ (إستراتيجية التدريب):

جدول رقم(7): الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية:	
أ. دراسة (عبيد، 2019)	
عنوان الدراسة	دور إستراتيجية التدريب كمتغير وسيط في تعزيز أثر المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية للمصارف العاملة في محافظة عدن.
أهم أهداف الدراسة	- تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق المرونة الإستراتيجية وإستراتيجية التدريب وإدارة الأزمات في المصارف العاملة في محافظة عدن. - أيضًا التعرف إلى أثر المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المصارف محل الدراسة في ضوء وجود إستراتيجية التدريب بوصفه متغيرًا وسيطًا.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع المديرين ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جميع المصارف العاملة في محافظة عدن والبالغ عددها (27) مصرف، وبلغ عدد الموظفين (209) موظفًا، واستعمل أسلوب المسح الشامل.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجود توافر عالٍ لإستراتيجية التدريب في المصارف العاملة في محافظة عدن على وفق موظفي الإدارة العليا في المصارف محل الدراسة. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد والتنسيق-والمناورات) في إدارة الأزمات للمصارف (اكتشاف إشارات والإنذار-والاستعداد والوقاية-واحتواء الضرر-واستعادة النشاط-والتعلم) محل الدراسة بوجود إستراتيجية التدريب بوصفه متغيرًا وسيطًا عند مستوى معنوية 0.05.

التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في دراسة التدريب من منظور إستراتيجي وأيضًا استهداف القيادات الإدارية. - اختلفت الدراستان عرضت السابقة من ثلاثة متغيرات والحالية عرضت من متغيرين درست إستراتيجية التدريب في السابقة بوصفه متغيرًا وسيطًا وفي الحالية متغير مستقل، ومجتمع الدراسة وأسلوب العينة المستعمل في السابقة المسح الشامل وفي الحالية العينة العشوائية البسيطة.
ب. دراسة (سعيد، 2019)	
عنوان الدراسة	أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر إستراتيجية التدريب في أداء العاملين.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من العاملين في شركات البترول بالخرطوم (النيل، وبشائر، والوطنية) فتكونت عينة الدراسة من (190) موظفًا.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	وجود ارتباط طردي بين أبعاد إستراتيجية التدريب، وأداء الموارد البشرية، وذلك من معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.636)، ونجد قيمة معامل التحديد (R2) (0.405)، هذه القيمة تدل على أن إستراتيجية التدريب تسهم بـ (41%) في أداء الموارد البشرية.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض التدريب من منظور استراتيجي، وتشابه في متغيرات الدراسة. - اختلفت الدراستان في مجتمع الدراسة استعمل في السابقة العينة غير الاحتمالية (طريقة العينة الحصصية) واستعملت في الحالية العينة العشوائية البسيطة.
جـ. دراسة (أبو جليدة، 2018)	
عنوان الدراسة	أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد، وشركة ليبيانا) والبالغ عددهم (860) فردًا، واستعملت عينة عشوائية طبقية تناسبية على (346) فردًا.
أداة الدراسة	الاستبانة

أهم نتائج الدراسة	الاهتمام العالي بإستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في مجتمع الدراسة حيث عرضت كل الدراستان مجال الاتصالات. - اختلفت الدراستان في عرض متغير الدراسة الحالية عرضت إستراتيجية التدريب منفردة، والسابقة عرضت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل، واستعملت الدراسة السابقة عينة عشوائية طبقية.
د. دراسة (الشروقي، 2018)	
عنوان الدراسة	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة التأثير بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع العاملين في وزارة الداخلية للمملكة البحرين حيث تكونت عينة الدراسة من (140) عاملًا في وزارة الداخلية، وبلغ عدد المستجوبين (102) مستجوبًا.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	وجد أن تدريب الموارد البشرية في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة، وقد حصلت هذه الممارسة ألا وهي التدريب على مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وجود اهتمام عالٍ بالتدريب في وزارة الداخلية في مملكة البحرين.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- لا يوجد تشابه بين الدراستان. - اختلفت الدراستان في متغيرات الدراسة حيث عرضت الحالية إستراتيجية التدريب والسابقة عرضت ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومجتمع الدراسة.
هـ. دراسة (دلول، 2016)	
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية في تحسين إستراتيجية التدريب في شركة أورانج الأردنية للاتصالات.
أهم أهداف الدراسة	- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في شركة أورانج الأردنية للاتصالات، ومستوى إستراتيجية التدريب في شركة أورانج الأردنية للاتصالات. - التعرف إلى أثر الثقافة التنظيمية في تحسين إستراتيجية التدريب في شركة أورانج الأردنية.

مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع الموظفين في شركة أورانج الأردنية للاتصالات والبالغ عددهم (1851)، واستعملت العينة العشوائية على المجتمع البحث واستهدفت (300) عامل.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجود مستوى عالٍ لإستراتيجية التدريب بأبعادها المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية) في شركة أورانج الأردنية للاتصالات. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في إستراتيجية التدريب في شركة أورانج الأردنية للاتصالات.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض التدريب من منظور إستراتيجي، ومجتمع الدراسة في مجال الاتصالات. - اختلفت الدراستان حيث عرضت السابقة إستراتيجية التدريب متغير تابع والحالية عرضته متغيرًا مستقلًا، والاختلاف في متغيرات إستراتيجية التدريب.
و. دراسة (الشريدة، 2016)	
عنوان الدراسة	أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من خلال دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كعاملين وسيطين: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر إستراتيجية التدريب في الولاء الوظيفي عبر دور الرضاء الوظيفي والأداء الوظيفي بوصفهما عاملين وسيطين.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (469) موظف وموظفة، وبلغ عدد المستجوبين(233) مستجوبًا.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجود تأثير مباشر لإستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. - وجود علاقة ما بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي عبر دور الرضا الوظيفي بوصفه وسيطًا بينهما. - عدم وجود علاقة ما بين إستراتيجية التدريب والولاء الوظيفي من عبر دور الأداء الوظيفي بوصفه وسيطًا بينهما.

<table>
<tr><td>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</td><td>- تشابهت الدراستان في عرض التدريب من منظور استراتيجي ومتغير مستقل، تشابه في متغيرات إستراتيجية التدريب.
- اختلفت الدراستان في عدد المتغيرات استعملت السابقة أربعة متغيرات والحالية متغيرين، ومجتمع الدراسة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">ز. دراسة (الخرابشة، 2015)</td></tr>
<tr><td>عنوان الدراسة</td><td>الأثر التتابعي لإستراتيجية إدارة التدريب والتفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.</td></tr>
<tr><td>أهم أهداف الدراسة</td><td>هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأثر التتابعي لإستراتيجية إدارة التدريب والتفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.</td></tr>
<tr><td>مجتمع الدراسة والعينة</td><td>تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع الموظفين الذين يتولون مناصب إدارية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وعددها(6) شركات، وبلغ عددهم المستجوبين (151) مستجوبًا، اختيرت عبر أسلوب المسح الشامل.</td></tr>
<tr><td>أداة الدراسة</td><td>الاستبانة</td></tr>
<tr><td>أهم نتائج الدراسة</td><td>- أن الأهمية النسبية لمتغير الدراسة المستقل "إستراتيجية إدارة التدريب" كانت مرتفعة.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب في التفكير الإبداعي بمراحله المختلفة لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية إدارة التدريب في بناء الكفايات الجوهرية لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.</td></tr>
<tr><td>التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية</td><td>- تشابهت الدراستان في عرض التدريب من منظور استراتيجي، وأيضًا التشابه في بعض متغيرات إستراتيجية التدريب.
- اختلفت الدراستان في كون السابقة من ثلاثة متغيرات والحالية من متغيرين، والاختلاف في مجتمع الدراسة، وأيضًا استعملت السابقة أسلوب المسح الشامل، واستعملت الحالية العينة العشوائية البسيطة.</td></tr>
<tr><td colspan="2">ي. دراسة (سلطان، 2015)</td></tr>
<tr><td>عنوان الدراسة</td><td>أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.</td></tr>
</table>

أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجية التدريب ورأس المال البشري على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين من الاختصاصات المختلفة في المستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان وبلغت العينة المختارة (10) مستشفيات، وبلغ عدد المستجوبين (160) مستجوبًا.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية. - هناك أثر ذي دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض التدريب من منظور استراتيجي، تشابه متغيرات إستراتيجية التدريب. - اختلفت الدراستان في مجتمع الدراسة.
2. الدراسات باللغة الإنجليزية:	
أ. دراسة **(Halawi & Haydar, 2018)**	
عنوان الدراسة	**Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies.** (تأثير التدريب في أداء الموظفين: دراسة حالة على شركات بنجوس وخطيب وعلمي)
أهم أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى فهم آثار التدريب في أداء الموظفين في شركتين لبنانيتين -شركة بنجوس وشركة خطيب وعلمي.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة وعينته من المديرين المسؤولين عن الموارد البشرية والموظفين ذوي مستوى أدنى يعملون في أقسام مختلفة في شركة بنجوس وشركة خطيب وعلمي، وبلغ عددهم (303) من المديرين والموظفين.
أداة الدراسة	الاستبانة بالإضافة إلى المقابلة
أهم نتائج الدراسة	- يؤثر التدريب في سلوك الموظفين وقدراتهم العاملة متمثلًا بتحسين الأداء والتغيير في الإنتاجية والتي تعمل على بناء أداء الموظف. - وأيضًا أظهرت النتائج أن الشركتين اللبنانيتين تصممان برامج تدريبية مختلفة، حيث تصمم هاتان الشركتان برامج تدريبية تركز على المهارات قصيرة الأمد وبرامج تنمية قدرات طويلة الأمد.

التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- لا يوجد تشابه بين الدراستان. - اختلفت الدراستان في عرض التدريب في السابقة من منظور تقليدي والحالية من منظور إستراتيجي، ومجتمع البحث.
ب. دراسة (Jepkirui & Kwasir, 2018)	
عنوان الدراسة	**The Influence of Training Strategy on Employee Performance at Kenya Power Central Rift Region.** (تأثير إستراتيجية التدريب في أداء الموظف في شركة كينيا باور في منطقة الصدع الوسطى).
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة في تحديد تأثير إستراتيجية التدريب في أداء الموظفين في شركة كينيا باور في منطقة الصدع الوسطى.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة في شركة كينيا باور من (1421) موظفًا من إدارات ومواقع جغرافية مختلفة في المنطقة، وكان حجم العينة لهذه الدراسة (93) مستجوبًا اختيروا بالعينات العشوائية البسيطة بالإضافة إلى العينة القصدية.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- يوجد تأثير لإستراتيجية التدريب في أداء الموظفين في شركة كينيا باور في منطقة الصدع الوسطى. - أيضًا عدم وجود برامج تدريبية منتظمة في بعض الأقسام.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض التدريب من منظور استراتيجي، وفي طريقة اختيار استعمال طريقة العينة العشوائية البسيطة من المستجوبين بالعينة. - اختلفت الدراستان في مجتمع البحث.
جـ. دراسة (Samwel, 2018) (Halawi & Haydar, 2018)	
عنوان الدراسة	**Impact of Employee Training on Organizational Performance: Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania.** (تأثير تدريب الموظفين في الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات الحفر في مناطق جيتا وشينيانجا ومارا في تنزانيا)
أهم أهداف الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثير تدريب الموظفين في أداء شركات الحفر في مناطق جيتا وشينيانجا ومارا في تنزانيا.

مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة وعينته من العاملين في ثلاث شركات حفر في مناطق جيتا وشينيانجا ومارا المكون من (484) عامل، وبلغ حجم العينة المختارة (219) مستجوبًا، واختير المستجوبون عبر العينات العشوائية المقصودة والبسيطة.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجدت نتائج الدراسة أن لتدريب الموظفين تأثير كبير في أداء شركات الحفر. - وجدت نتائج الدراسة أن شركات الحفر تفتقر إلى التدريب الفعال وإلى سياسات التطوير.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت في طريقة اختيار المستجوبين عبر العينة العشوائية البسيطة. - اختلفت الدراستان في دراسة التدريب السابقة من المنظور التقليدي والحالية من منظور إستراتيجي، ومجتمع الدراسة.
د. دراسة (OMRAN, 2016)	
عنوان الدراسة	**EXAMINING THE EFFECT OF TRAINING STRATEGIES ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN THE LIBYAN CONSTRUCTIO INDUSTRY.** (دراسة تأثير إستراتيجيات التدريب في أداء الموظفين في قطاع البناء الليبي).
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير إستراتيجيات التدريب في أداء العاملين في شركات المقاولات الليبية.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة وعينته من الموظفين وهم المديرين ورؤساء الأقسام، والفنيين والعاملين في شركات مقاولات في الأجزاء الشرقية والوسطى من ليبيا، وبلغ عدد العينة المختارة (234) مستجوبًا، واختيرت بالعينة العشوائية.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إستراتيجيات التدريب وتحقيق الأهداف. - وجد أن التدريب من وجهة نظر المدربين له علاقة قوية بتحقيق الأهداف.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض التدريب من منظور إستراتيجي، واختيار المستجوبين عبر العينة العشوائية البسيطة. - اختلفت الدراستان في مجتمع البحث، ومتغيرات الدراسة.

ي. دراسة (OLAOLU & UWALEKE, 2016)	
عنوان الدراسة	**Training as Strategy for Effective Leadership Development in Business Organisations: Evidence from the Nigerian Banking Industry.** (التدريب إستراتيجية لتطوير القيادة الفعالة في شركات الأعمال: دراسة في قطاع المصارف النيجيري).
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التدريب وتطوير القيادة في القطاع المصرفي النيجيري.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من الموظفين الإداريين برتبهم المختلفة وكذا موظفي الإدارة التنفيذية في خمسة بنوك تجارية مختارة في نيجيريا، وبلغ حجم العينة المختارة (165) مستجوبًا، واختيروا بالعينات العشوائية الطبقية.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجود علاقة ضعيفة ولكنها مهمة بين التناوب الوظيفي وتطوير القيادة. - وجود علاقة مهمة بين التدريب وتطوير القيادة بقيمة. - وجود علاقة قوية وإيجابية بين التدريب في أثناء العمل وتطوير القيادة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	-التشابه في دراسة التدريب من منظور استراتيجي. - تختلف الدراستان من حيث دراسة متغيرات الدراسة، ومجتمع البحث، والعينة في اختيار المستجوبين السابقة استعملت العينة العشوائية الطبقية والحالية استعملت العينة العشوائية البسيطة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة):

1. الدراسات العربية:	
أ. (باسرده، 2018)	
عنوان الدراسة	أثر إستراتيجية إدارة المعرفة كمتغير معدل على العلاقة بين إستراتيجية الأعمال والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في المصارف العاملة في اليمن.
أهم أهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر إستراتيجية إدارة المعرفة عبر أبعادها (الإستراتيجية الترميزية، وإستراتيجية الشخصنة) بوصفها متغيرًا معدلًا في العلاقة بين إستراتيجية الأعمال عبر أبعادها (بُعد الإستراتيجية المدافعة، والإستراتيجية المنقبة، والإستراتيجية المحللة) والأداء التنظيمي عبر أبعاده (بعد الزبون، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والابتكار، والبُعد المالي)
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع المديرين في المستويات الإدارية في المصارف العاملة في محافظة عدن، وبلغ عدد المستجوبين (150) مستجوبًا، واختيرت العينة باستعمال العينة العشوائية.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	وجود تأثير معنوي لكل من إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في فروع المصارف المبحوثة وتؤدي إستراتيجية إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا معدلًا إلى تأثير معنوي أفضل لإستراتيجية الأعمال في الأداء التنظيمي في الفروع محل الدراسة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تتشابه الدراستان في عرض المفاهيم لإدارة المعرفة، وتتفق الدراستان في عدد وترتيب عمليات إدارة المعرفة. - تختلف الدراستان في عرض الدراسة السابقة إدارة المعرفة من منظور استراتيجي ومتغير معدل والحالية عرضت عمليات إدارة المعرفة، مجتمع الدراسة.
ب. دراسة (باعوين، 2018)	
عنوان الدراسة	أثر عمليات المعرفة في تحقيق المسئولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العمُانية
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر عمليات المعرفة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العمُانية.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من العاملين في الوظائف الإدارية في المنظمات الصناعية العمانية حيث بلغ عددها (10) منظمات، وبلغ عدد المستجوبين (141) مستجوبًا.

أداة الدراسة	الاستبانة والحوار والمناقشة
أهم نتائج الدراسة	- يوجد مستوى تطبيق لعمليات المعرفة المتمثلة ب (تشخيص المعرفة، وتحديد وأهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة) في المنظمات الصناعية العمانية. - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات المعرفة على المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الصناعية العمانية.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض المعرفة من منظور العمليات. - اختلفت الدراستان في عرض عمليات المعرفة السابقة بوصفها متغيرًا مستقلًا والحالية بوصفها متغيرًا تابعًا، والاختلاف في عدد العمليات وترتيبهم، ومجتمع الدراسة، واستعملت الدراسة السابقة الحوار والمناقشة مع الاستبانة بعكس الحالية التي استعملت الاستبانة فقط.
جـ. دراسة (العنزي، 2018)	
عنوان الدراسة	أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت.
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة المتمثلة بمجالات (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من العاملين الذين يشغلون منصب (رئيس قسم، ومساعد رئيس قسم، وموظف إداري) في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، وبلغ عدد المستجوبين (180) مستجوبًا، واختيرت بطريقة المسح الشامل.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجد أن إدارة المعرفة انها جاءت بمستوًى عالٍ. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وفي جميع مجالاتها في أداء العاملين.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض إدارة المعرفة من منظور العمليات، وتشابهت في عدد العمليات وترتيبها. - اختلفت الدراستان فقد عرضت السابقة إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا مستقلًا وعرضت الحالية عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا تابعًا، ومجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة حيث استعملت السابقة طريقة المسح الشامل والحالية استعملت طريقة العينة العشوائية البسيطة.

د. دراسة (بارحمة، 2017)	
عنوان الدراسة	إدارة المعرفة ودورها في أداء المنظمات: بالتطبيق على مصانع الأدوية في الجمهورية اليمنية.
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة هذه التعرف إلى دور إدارة المعرفة في أداء مصانع الأدوية في اليمن وتحليل الدور للتعرف إلى جوانب القصور والتوجه بمعالجتها.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع المديرين في (الإدارات العليا والوسطى) في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية وعددها (9) شركات، وبلغ عدد المستجوبين (78) مستجوبًا، واستعملت طريقة العينة القصدية في اختيار عينة الدراسة.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	وجد أن عناصر إدارة المعرفة والمتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة-وتقانة إدارة المعرفة-وفريق المعرفة) لها تأثير معنوي في أداء مصانع الأدوية في اليمن، الأمر الذي يعني أن توافر تطبيق عناصر إدارة المعرفة مجتمعة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء لدى المنظمات عينة الدراسة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في الاتفاق على عدد العمليات وترتيبها. - اختلفت الدراستان في عرض إدارة المعرفة عرضتها السابقة بوصفها متغيرًا مستقلًا والحالية عرضت عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا تابعًا، واختلفت في متغيرات الدراسة عرضت السابقة عناصر إدارة المعرفة ككل والحالية عرضت العمليات، واستعمل في السابقة طريقة العينة القصدية وفي الحالية طريقة العينة العشوائية البسيطة.
هـ. دراسة (لصور، 2017)	
عنوان الدراسة	التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في متطلبات الجودة الشاملة: دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية
أهم أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات النفط والغاز اليمنية.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من القيادات الإدارية في (الإدارة العليا والإدارة الوسطى) في الشركات الكبيرة العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز في الجمهورية اليمنية واختيرت (16) شركة من أصل (36) شركة، وبلغ المستجوبون (142) مستجوبًا، واختيرت العينة بطريقة العينة غير الاحتمالية القصدية.
أداة الدراسة	الاستبانة

أهم نتائج الدراسة	- وجود علاقات ارتباطية معنوية قوية نسبيًا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. - وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة وكل من التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر وتمكين العاملين محاور لإدارة الجودة الشاملة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض إدارة المعرفة من منظور العمليات، وتشابه في عدد العمليات وترتيبهن، وتشابهت في اختيار العينة القيادات الإدارية. - اختلفت الدراستان في عرض إدارة المعرفة في سابقة بوصفها متغيرًا وسيطًا وفي الحالية عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا تابعًا، ومجتمع الدراسة، واستعمل في السابقة طريقة العينة القصدية وفي الحالية طريقة العينة العشوائية البسيطة.
و. دراسة (السرخي، 2016)	
عنوان الدراسة	أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية.
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات في المستويات الإدارية المختلفة في شركات الاتصالات الأردنية (زين، وأورانج، وأمنية) وبلغت عينة الدراسة(175) إداريًا، واستعملت العينة الطبقية.
أداة الدراسة	الاستبانة.
أهم نتائج الدراسة	- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بتحليل الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة، ومشاركة المعرفة) على تحسين القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراسة في عرض عمليات إدارة المعرفة ومجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة في المستويات الإدارية. - الاختلاف بين الدراستان عرضت السابقة عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا مستقلًا بعكس الحالية عرضته متغيرًا تابعًا، وعدد وترتيب العمليات، واستعملت السابقة العينة الطبقية في اختيار العينة والحالية استعملت العينة العشوائية البسيطة.

ز. دراسة (الغانمي، 2016)	
عنوان الدراسة	توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل
أهم أهداف الدراسة	- هدفت الدراسة معرفة مدى إدراك العاملون في مديريتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل لمتغيري الدراسة. - الكشف عن علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المديريتين.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبلغ عدد المستجوبين(142) عاملًا، واختيروا بالعينة القصدية.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- وجود تباين في مدى تبني المديريتين لعمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. - ظهر أن بُعد توليد المعرفة في المديرية العامة لتربية بابل أثر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حين لم يكن لأبعاد (خزن المعرفة وتوزيعها وتطبيقها) أي تأثير في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض عمليات إدارة المعرفة، وأيضًا التشابه في عدد العمليات وترتيبها. - اختلفت الدراستان فقد عرضت السابقة عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا مستقلًا والحالية عرضته متغيرًا تابعًا، ومجتمع الدراسة، واستعملت السابقة العينة القصدية والحالية استعملت العينة العشوائية البسيطة.
ح. دراسة (مناع، 2016)	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات: دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية.
اهم أهداف الدراسة	هدف هذه الدراسة الآتي: - اختبار أثر إدارة المواهب (استقطاب، واختيار، وتطوير، ومحافظة) في إدارة المعرفة. - اختبار أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات محل الدراسة (التعليم والنمو، والعمليات الداخلية، والربحية، والكفاءة). - التعرف إلى دور إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا وسيطًا بين إدارة المواهب وأداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والربحية، والكفاءة).

مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المنظمات المصرية التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج (الشركة القابضة للغزل والنسيج، ومنظمات المسجلة في البورصة المصرية)، وبلغ حجم العينة (429) عامل من مجتمع وقدرة(2374) عامل، واستعملت العينة العشوائية الطبقية البسيطة.
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة الشخصية
أهم نتائج الدراسة	- وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المواهب (استقطاب، واختيار، وتطوير، ومحافظة) بوصفها متغيرًا مستقلًا على إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا تابعًا. - وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بوصفها متغيرًا مستقلًا على أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والربحية، والكفاءة) بوصفها متغيرًا تابعًا. - وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بوصفها متغيرًا وسيطًا بين إدارة المواهب بوصفها متغيرًا مستقلًا وبين أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والربحية، والكفاءة) بوصفها متغيرًا تابعًا.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في اختيار العينة من القيادات الإدارية في (الإدارة العليا والإدارة الوسطى)، أيضًا تشابهت الدراستان في عرض العمليات محل الدراسة وتشابهت في العدد والمضمون. - تختلف الدراستان في كون السابقة عرضت إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا وسيطًا، والحالية عرضت عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا تابعًا، ومجتمع الدراسة، ومن الاختلافات أضافت الدراسة السابقة المقابلة بجانب الاستبانة، واستعملت السابقة العينة العشوائية الطبقية والحالية استعملت العينة العشوائية البسيطة.
ي. دراسة (المصري، 2015)	
عنوان الدراسة	دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني-والشق المدني بقطاع غزة.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من جميع الموظفين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة) في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة وبلغ عددهم (177) موظفًا، واستعمل أسلوب المسح الشامل.
أداة الدراسة	الاستبانة

أهم نتائج الدراسة	- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.789) ومستوى دلالة(0.000). - ما نسبته (62%) من تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني-والشق المدني بقطاع غزة تم تفسيره من العلاقة الخطية مع القيادة الإستراتيجية والنسبة المتبقية (38%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- تشابهت الدراستان في عرض عمليات إدارة المعرفة متغير تابع ودور تفعليها. - اختلفت الدراستان في مجتمع الدراسة، استعملت السابقة أسلوب المسح الشامل في احتيار العينة، والحالية استعملت العينة العشوائية البسيطة.
2. الدراسات باللغة الإنجليزية:	
أ. دراسة (Alvarenga, et al, 2020)	
عنوان الدراسة	**Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector.** (التحول الرقمي وإدارة المعرفة في القطاع العام)
أهم أهداف الدراسة	- الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تحليل تطور الأدبيات الحكومية الرقمية من أجل وصف جوانب التحول الرقمي في القطاع العام ومدى ارتباطه بإدارة المعرفة. - التعرف إلى تأثير التحول الرقمي في ممارسات إدارة المعرفة في الإدارة العامة البرتغالية.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من العاملين في الأمانة العامة لوزارة البيئة ومكتب وزارة البيئة ونقل الطاقة التابع لوزارة البيئة في الحكومة البرتغالية، وبلغ عدد المستجوبين (54) مستجوبًا.
أداة الدراسة	الاستبانة
أهم نتائج الدراسة	- تظهر النتائج أن الدراسة حول هذا الموضوع لا يزال في مرحلة استكشافية بسبب نقص الدراسات المتعلقة بالحكومة الرقمية وفاعلية إدارة المعرفة في القطاع العام. - وجد أن عملية التحول الرقمي لها تأثير مناسب في ممارسات إدارة المعرفة. - وجد أن إدخال التحول الرقمي في وزارة البيئة البرتغالية زاد من إدارة المعرفة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- وجود التشابه بين الدراستان بدراسة إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا تابعًا والدراسة الحالية عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرً تابعًا، واستعمال أداة الدراسة الاستبانة فقط. - اختلفت الدراستان في متغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة.

ب. دراسة (Alkatheeri,2018)	
عنوان الدراسة	**An Investigative Study on The Relationship Between Organizational Factors and Knowledge Management Effectiveness in UAE Public Organizations: The Case of Abu Dhabi.** (دراسة استقصائية حول العلاقة بين العوامل التنظيمية وفعالية إدارة المعرفة في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة: حالة أبو ظبي)
أهم أهداف الدراسة	كان الغرض الرئيس من هذا الدراسة هو معرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية وإدارة المعرفة في مؤسسات البناء التابعة لحكومة أبو ظبي.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من مديري الإدارات والمشرفين والموظفين العاملين في مؤسسات البناء تابعة لحكومة أبو ظبي، وبلغ عدد المستجوبين (414) مستجوبًا، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية.
أداة الدراسة	الاستبانة والمقابلة
أهم نتائج الدراسة	وجود تأثير للعوامل التنظيمية في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- لا يوجد تشابه بين الدراستان. - اختلفت الدراستان في متغيرات إدارة المعرفة، ومجتمع البحث، وإضافة المقابلة الشخصية مع الاستبانة، واستعملت في السابقة طريقة العينة القصدية، وفي الحالية طريقة العينة العشوائية البسيطة.
جـ. دراسة (Inkinen, et al, 2015)	
عنوان الدراسة	**Knowledge management practices and innovation performance in Finland** (ممارسات إدارة المعرفة والابتكار في فنلندا)
أهم أهداف الدراسة	تستكشف هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة المعرفة في أداء الابتكار.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من مديري الموارد البشرية في القطاع الصناعي في فنلندا وبلغ عدد الشركات المستجوبة (259) شركة فنلندية من أصل (1523) شركة.
أداة الدراسة	استعملت الاستبانة والتجاوب على فقراتها عبر الهاتف
أهم نتائج الدراسة	- وجد أن الشركات قادرة على دعم أداء الابتكار من خلال الإدارة الإستراتيجية للمعرفة والكفاءة، وممارسات التعويض القائمة على المعرفة، وممارسات تكنولوجيا المعلومات. - وجد أيضًا أن بعض ممارسات إدارة المعارف التي عرضتها الدراسة لا ترتبط ارتباطًا مباشرًا بأداء الابتكار.

التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- لا يوجد تشابه بين الدراستان. - اختلفت الدراستان فقد عرضت السابقة إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا مستقلًا والحالية عرضت عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا مستقلًا، والاختلاف في متغيرات إدارة المعرفة، ومجتمع الدراسة.
ي. دراسة (Richards & Duxbury, 2015)	
عنوان الدراسة	**Work- Group Knowledge Acquisition in Knowledge Intensive public- Sector Organizations: An Exploratory Study.** (أثر اكتساب المعرفة المكثفة من مجموعات العمل في مؤسسات القطاع العام)
أهم أهداف الدارسة	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في اكتساب المعرفة المكثفة من مجموعات العمل في مؤسسات القطاع العام الكندي.
مجتمع الدراسة والعينة	تكون مجتمع الدراسة والعينة من (28) مجموعة من العاملين في مجال المعرفة المستمدة من سبعة منظمات حكومية في القطاع العام الاتحادي الكندي، وبلغ المستجوبون (179) مستجوبًا.
أداة الدراسة	الاستبانة
اهم نتائج الدراسة	- وجد أن تجانس المعرفة على مستوى المجموعة وتصورات تطبيق المعرفة يؤثر عمومًا في المعرفة. - وجد أن ممارسات إدارة المتوسطة أثرت في تطبيق المعرفة.
التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية	- لا يوجد تشابه بين الدراستان. - تختلف الدراستان فقد عرضت السابقة المعرفة بوصفها متغيرًا مستقلًا بعكس الحالية في عرض عمليات إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا تابعًا، ومجتمع الدراسة.

3. التعليق على الدراسات السابقة:

- تكونت الدراسات السابقة من مجتمعات مختلفة وهي (اليمن-والأردن- ومصر- والعراق- والأمارات العربية المتحدة- وعمُان- والكويت- والبحرين- وفلسطين- وليبيا- والسودان- ولبنان- وكندا- وفنلندا- والبرتغال- وكينيا- ونيجيريا- وتنزانيا).

- طبقت الدراسات السابقة في مدة زمنية مختلفة تتراوح ما بين عام 2015م إلى عام 2020م، الأمر الذي يشير إلى حداثة متغيرات الدراسة وأهميتها في مجال إدارة الأعمال.

- بعض الدراسات السابقة اختلفت عن الدراسة الحالية في دراسة إستراتيجية التدريب المتغير المستقل فبعضها عرضته من منظور تقليدي كدراسة **(Samwel, 2018)**، **ودراسة (Halawi & Haydar, 2018)**، وبعضها عرضه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ككل **دراسة (أبو جليدة، 2018)**، وعرضته دراسة (دلول، 2016) إستراتيجية التدريب متغير تابع من اربعة أبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج

التدريبية) و دراسة (عبيد، 2019) متغيرًا وسيطًا، وحددت الأبعاد في الدراسات السابقة (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية، دعم الإدارة العليا والتزامها، تنوع البرامج التدريبية، وتبني الأساليب الحديثة واستعمالها أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، وخطوات إعداد إستراتيجية التدريب، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا في تطبيق إستراتيجية التدريب)، والدراسة الحالية عرضت إستراتيجية التدريب متغيرًا مستقلًا تتبنى تلك الأبعاد (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا في تطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) بوصفها الأكثر شيوعاً واتفاقًا مع بعض وجهات النظر الأدبية والبحثية، واتفقت الدراسة الحالية في الأبعاد مع دراسة (سلطان، 2015) واتفقت مع بعض الدراسات في بعض الأبعاد لكنها اختلفت معها في العدد كدراسة (سعيد، 2019) عرضت ثلاثة أبعاد، ودراسة (الخرابشة، 2015)عرضت ثلاثة أبعاد، ودراسة (الشريدة،2016) عرضت سبعة أبعاد، واختلفت مع دراسة (OMRAN, 2016) في عرض الأبعاد.

- الدراسات السابقة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة اختلف معظمها فقد عرضت إدارة المعرفة ككل وعرضته متغيرًا مستقلًا كدارسة (بارحمة، 2017)، مختلفة مع الدراسة الحالية في عرض الأبعاد، ودراسة (العنزي، 2018) ولكنها متفقة مع الدراسة الحالية في عرض الأبعاد، وبعضها عرضت عمليات إدارة المعرفة متغيرًا مستقلًا كدراسة (باعوين، 2018) وعرضت ستة أبعاد، ودراسة (السرخي، 2016) ودراسة (الغانمي، 2016) عرضتا عمليات إدارة المعرفة متغيرًا مستقلًا واتفقا مع الدراسة الحالية في عرض الأبعاد، والأقرب من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية دراسة (المصري، 2015) التي عرضت عمليات إدارة المعرفة متغير تابع وعرضت أربعة أبعاد، والدراسة الحالية عرضت عمليات إدارة المعرفة متغيرًا تابعًا تتبنى تلك الأبعاد (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) لكونها الأكثر شيوعاً واتفاقًا مع بعض وجهات النظر الأدبية والبحثية، واتفقت الدراسة الحالية في الأبعاد مع دراسة (مناع، 2016)، ودراسة (لصور، 2017)، واختلفت مع دراسة (باسرده، 2018) ودراسة (Alkatheeri,2018)، ودراسة (Alvarenga, et al, 2020)، ودراسة (Richards & Duxbury, 2015)، ودراسة (Inkinen, et al, 2015).

- معظم الدراسات عرضت بيئة مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية، وتتميز هذه الدراسة من حيث مجتمعها الجمهورية اليمنية حيث أنها طبقت في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، وتُعد إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمية والحيوية، لأهمية هذه المؤسسة التي تسهم بشكل كبير في تحسين اقتصاد البلاد والتنشئة الاجتماعية ومناحي الحياة المختلفة.

الفصل الأول

إستراتيجية التدريب

المبحث الأول

إستراتيجية التدريب (المفهوم، الأهمية، الركائز، الخطوات، والمعوقات)

اولًا: مفهوم إستراتيجية التدريب:

إن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية، مرتكزة في ذلك على التحديات والتغيرات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة صيغة تحول جديدة، وأدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي اعدّت شريكًا في إستراتيجيات المؤسسة لتصبح لها وظيفة إستراتيجية، لكونها إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والإستراتيجيات العامة لها **(مانع، 2015: 20-21).**

وقد أصبحت الموارد البشرية أصلًا إستراتيجيًا من موارد المؤسسة؛ إذ إن الوظيفة التقليدية لإدارة الموارد البشرية لم يعد كافيًا لتحقيق متطلبات المؤسسة والتميز التنافسي لها؛ مما جعلها تتحول من إطارها التقليدي إلى الإستراتيجي؛ وقد أصبحت المؤسسات تبذل جهدها على وفق منظور إستراتيجي في استقطاب المهارات البشرية واختيارها وتعينها وتأكيد استمرارية تدريبها من تبنيها وتنويعها للإستراتيجيات التنموية؛ مما يجعل الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة، وتحقق الأداء المتميز وتحسن قدراتها التنافسية **(زنينة، زادم، 2020: 228).**

والتدريب في أثناء العمل اليسيرلم يُلَبِّ حاجات العمل الإستراتيجية، التي أصبحت تتطلب تنوعًا كبيرًا وحداثة في مهارات الموارد البشرية وخبراتهم، ليكون بمقدورها إنجاز إستراتيجية المؤسسة، وذلك فإن المؤسسات قد حولت سياساتها التدريبية إلى إستراتيجيات، حيث ينظر حاليًا إلى التدريب والتنمية على أنهما عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، ضمن إطار إدارة الموارد البشرية ووظيفتهما، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية، أكبر وهي إستراتيجية المؤسسة **(عقيلي، 2009: 415-416).**

1. الإستراتيجية:

الإستراتيجية مصطلح عسكري قديم، ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية، كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقًا من الجذور العسكرية يعرف قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) الإستراتيجية على أنها علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية **(الاسطة، 2016: 9).**

الإستراتيجية مصطلح عسكري يعني الخطة الحربية وفن تخطيط العمليات الحربية وإدارتها في حدود الإمكانات والموارد المتاحة، وكذلك استعمال الوسائل والطرائق والخطط لتحقيق أهداف بعينها على المدى البعيد **(الجنابي، 21:2017)**

فإن التوجهات الحديثة في الفكر الإداري من متخذي القرارات، والقائمين على الممارسات الإدارية في المؤسسات، أدت إلى زيادة الاهتمام بالإستراتيجية؛ مما جعل هذا المفهوم ينتقل من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص (**الغالبي وإدريس، 2009: 30**).

ويعرف شاندلر (Channdler) الإستراتيجية "بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات" (**الدوري، 2014: 25**).

ينظر محمد إلى الإستراتيجية على أنها "النهج أو المسار المحدد أو الأداة المستخدمة من قبل المنظمة ليتماشى عليه لإنجاز الأعمال الحالية والمستقبلية حسب الامكانيات الموجودة مع مراعاة ما يجري من تطورات في البيئة الخارجية لتحقيق أهداف المنظمة" (**محمد، 2010: 19-20**).

وترى مانع أن الإستراتيجية "هي الإطار المرشد للمؤسسة والموجه لمسيرتها نحو تحقيق أهدافها على المدى الطويل؛ بمعنى أنها الصورة الذهنية والعملية المراد الوصول إليها في مدى زمني طويل؛ إذ تتميز بالتكامل والديناميكية والمرونة التي تمكنها من التكيف والتغيرات البيئة المستمرة في البيئة المحيطة" (**مانع، 2015: 28**).

والإستراتيجية حسب بورتر (Porter) هي "عملية تكوين وضع منفردة للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون" (**الصرن وصقور، 2018 : 9**).

ويعرف الخرابشة الإستراتيجية بأنها "خطة رئيسة طويلة الأجل تتضمن الاستغلال الأمثل للموارد من اجل تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف لتحقيق الميزة التنافسية مع مراعاة اثار تحديات البيئتين الداخلية والخارجية عليها" (**الخرابشة، 2015: 46**).

يرى الباحث ان اختلاف الباحثين في تعريف الإستراتيجية هو سبب تعدد استعمالاتها في مجالات مختلفة، مما يجعلهم ينظروا لها من زاوية مجالات دراساتهم أو من خلال الميادين التي يطبقوا فيها الدراسات أو ميادين أعمالهم.

ويرى الباحث أن الإستراتيجية: هي الخطة التي تسعى منها المؤسسة للتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة؛ لضمان الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق أهدافها وغياتها لسنوات طويلة.

إن اليونانيين القدامى فهموا الإستراتيجية على أنها ترتكز على ثلاثة ركائز، أو تتكون من ثلاثة أبعاد (**القطامين، 2009: 19**):

- **الأهمية:** وتعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة من دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.

- **الشمولية**: تعني الشمولية أحد أبعاد الإستراتيجية أن الفعل الإستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل ويقوم بأدوار واسعة الأفق، وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها.
- **النظرة المستقبلية بعيدة المدى:** إن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل؛ أي: إن الإستراتيجية تنفذ عبر خط يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة وأحيانًا لحقب طويلة.

تفكر مؤسسات الأعمال النموذجية في ثلاثة أنواع لمستويات الإستراتيجية وهي **(Wheelen & Hunger, 2018: 50-51)**:

- **إستراتيجية المؤسسة:** تصف الاتجاه العام للمؤسسة من حيث النمو، وإدارة أعمالها المختلفة، وخطوط الإنتاج، وتتلاءم إستراتيجيات المؤسسة عمومًا مع الفئات الرئيسة الثلاث الاستقرار، والنمو، والانكماش.
- **إستراتيجية الأعمال:** وتظهر عادة على مستوى وحدة العمال أو مستوى الإنتاج، وهي تركز على تطوير الوضع التنافسي للإنتاج أو الخدمات في قطاع الصناعة محددة أو السوق المحدد التي تخدمه وحدة الأعمال تلك، وتتناسب إستراتيجية الأعمال عمومًا من فئتين من الإستراتيجيات وهما: الإستراتيجيات التنافسية، والإستراتيجيات التعاونية.
- **الإستراتيجية الوظيفية:** هي المنهج الذي يتبعه مجال وظيفي لتحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها ووحدة الأعمال من زيادة إنتاجية المصادر، وتهتم بتطوير كفاءة مميزة ورعايتها لتزويد المؤسسة أو وحدة أعمال بميزة تنافسية.

2. التدريب:

التدريب لغة: يقال درَّب فلان فلانًا بالشيء ودرَّبه على الشيء: عَوّده ومَرّنه **(المعجم الوسيط، 2004: 277).**

التدريب مصدر للفعل درّب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق؛ فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم؛ كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه **(هلال، 2001: 13).**

التدريب اصطلاحًا بحسب آراء الباحثين والكتاب لوجهة النظر التقليدية، حيث يعرف السكارنة التدريب بقوله "هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته كما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية" **(السكارنة، 2011: 17).**

يرى السالم التدريب بأنه: "ذلك الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء" **(السالم، 2009: 271)**.

التدريب هو "نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية واهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" **(القحطاني، 2015: 134)**.

التدريب هو "جهد تنظيمي مخطط يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وصولًا لتحقيق أهداف المنظمة" **(المعايطة والحموري، 2013: 96)**.

ويرى نو وآخرون (Noe.at) على أن التدريب "هو جهود مخطط لها من قبل المنظمة لتسهيل اكتساب العاملين للكفاءات وتشمل هذه الكفاءات المعرفة والمهارات أو السلوكيات التي هي الأهمية الحاسمة للأداء الوظيفي الناجح" **(Noe. at, 2010: 5)**.

وتعرف النجار التدريب على أنه: "هو ذلك النشاط المخطط والمنظم والموجه والمستمر الذي يستهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات في مجال العمل عن طريق مساعدتهم على إحداث تغيير المناسب في مهاراتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم وقدرتهم الإنتاجية" **(النجار، 2011: 15)**.

تستنتج بحار أن التدريب "عبارة عن عملية مخططة تهدف إلى تعديل إيجابي في مهارات ومعارف وخبرات الأفراد بما يساهم في تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة" **(بحار، 2016: 3)**.

يعرف التدريب بأنه: "كل الجهود والمخطط لها مسبقًا وبشكل منظم من المؤسسة من أجل تطوير القابليات والمهارات على كافة المستويات الوظيفية من أجل تعريف الموارد البشرية بطبيعة الأعمال المناطة بهم" **(Sharma and Goyal, 2013: 293)**.

يرى الفاضل أن تعريف التدريب "بأنه عملية منظمة ومخططة ووسيلة وهو من نقاط التعلم الأساسية يتم بموجبها تزويد الفرد أو مجموعة من الأفراد بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة؛ لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها" **(فاضل، 2018: 61)**.

ويتضح لجودة أن التدريب "عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته؛ وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة" **(جودة، 2010: 172)**.

يرى الباحث من التعريفات السابقة أن الباحثين يتطرقوا للتدريب من الناحية التي كيف تجعل المورد البشري يقوم بعمله بأحسن أداء؛ وذلك من اتفاقهم على تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات وإن وجد اختلاف فهو فقط شكلي وليس في المضمون الجوهري.

يرى الباحث ان التدريب هو: نشاط علمي مخطط سابقًا من المؤسسة، يهدف إلى إحداث التغيرات الإيجابية في سلوكيات ومشاعر الموارد البشرية وتزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارات والخبرات وتعزيز قدراتهم من أجل تحسين أدائهم تجاه الأعمال التي يكلفوا بها، وزيادة إنتاجيتهم، وذلك لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

3. إستراتيجية التدريب:

التدريب من المنظور الإستراتيجي، حيث يعرفه عقيلي بقوله إن إستراتيجية التدريب هي "التي تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة وتبنيها والتكيف معها" **(عقيلي، 2009: 416).**

ويتضح لعبيد أن إستراتيجية التدريب بأنها "عبارة عن نشاط مستمر متكيف مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها التنظيمية يتكون من مجموعة من البرامج التدريبية المتكاملة التي تلازم حياة الفرد العامل في المنظمة منذ تعينه حتى تركة للعمل" **(عبيد، 2019: 83)**.

وتعرف إستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها"**(الشرعة، 2011: 23).**

ويرى سلطان أن إستراتيجية التدريب "بأنها الإستراتيجية التي تتبعها الشركة لتغيير سلوك الأفراد نحو استعمال أساليب مختلفة في أداء أعمالهم" **(سلطان، 2015: 15)**.

ويعرف نوفل إستراتيجية التدريب بأنها: "عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة والمتعلقة بامتلاك أفرادها العاملين للمعارف والكفاءات والقدرات، وكذلك رسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها فيما يتعلق بتنمية وتطوير الأفراد العاملين" **(نوفل، 2007: 41)**.

وترى ديب إستراتيجية التدريب: "هي عبارة عن خطة مرنة تهدف إلى تغيير نمط السلوك والأداء للعاملين وتعديله بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة" **(ديب، 2015: 114)**.

ويرى الباحث أن إستراتيجية التدريب هي: عبارة عن خطة تضعها المؤسسة للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى الموارد البشرية فيما يمتلكونه من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات بتطويرهم بكل جديد ومتنوع، بما يتناسب مع أعمالهم وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم لمواكبة المتغيرات البيئية والتكيف معها من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.

ثانيًا: أهمية إستراتيجية التدريب:

وتتضح أهمية إستراتيجية التدريب في المؤسسات من زوايا عديدة، أهما **(الموسوي، 2008:189)**:

1. أن التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية.
2. التدريب يحسن من قدرات المورد البشري وينمي مهارته، ومن هذا المنطلق يسهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمورد البشري ويزيد من درجة أمانة الوظيفي.
3. أن كل الموارد البشرية تقريباً في المؤسسة يحتاجون للتدريب، فهو لا يقتصر على مورد بشري من دون آخر أو وظيفة من دون أخرى فالمورد البشري الجديد يحتاج؛ إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاج المورد البشري القديم لزيادة مهارته وإدارة عمله أفضل.

يحقق التدريب الإستراتيجي فوائد عديدة نورد فيما يأتي، أهما **(جاكسون وماتياس، 2009: 364)**:

1. يسمح التدريب الإستراتيجي لمختصي الموارد البشرية ومحترفي التدريب بالانخراط في العمل شخصيًا بالاشتراك مع المديرين التشغيليين للإسهام في حل المشكلات التي تواجههم من جهة وتحقيق مساهمة واضحة في النتائج التنظيمية من جهة أخرى.
2. يمنع التدريب الإستراتيجي المدربين من مطاردة أحدث صيحات الموضة فيما يتعلق بأساليب التدريب.
3. تقلل عقلية التدريب الإستراتيجية من شيوع الفكرة القائلة بأن التدريب قادر لوحده على حل معظم مشكلات الموارد البشرية والمؤسسة، وبالاعتماد على المنهج الإستراتيجي تقوم المؤسسات بتقييم المشكلات التي يعاني منها الموارد البشرية لتحديد الوسائل التدريبية وغير التدريبية التي تستعمل للتعامل مع مسائل الأداء الأكثر أهمية.

ومما سبق ترجع أهمية إستراتيجية التدريب بتحقيق مجموعة من الفوائد على مستوى المؤسسة والموارد البشرية **(عباس، 2006: 187-188)**:

1. أهمية التدريب على مستوى المؤسسة:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛ إذ إن إكساب الموارد البشرية للمهارات والمعارف اللازمة والأداء وظائفهم ويساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستعملة في الإنتاج.

ب. يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموارد البشرية نحو العمل والمؤسسة.

جـ. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء الموارد البشرية عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

د. يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة الإدارية وأسسها ومهاراتها.

ز. يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

هـ. يسهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية؛ وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الموارد البشرية وبين الإدارة.

2. أهمية التدريب على مستوى الموارد البشرية:

أ. مساعدتهم على تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح وظائفهم فيها.

ب. مساعدتهم على حل مشكلاتهم في العمل.

جـ. يطور الدافعية وينميها نحو الأداء ويخلق فرصًا للنمو والتطوير لدى الموارد البشرية.

د. مساعدتهم على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

ز. يسهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى الموارد البشرية.

ويمكن القول إن إستراتيجية التدريب تكتسب أهمية بالغة بتوسع الاستثمار في عقول الموارد البشرية لخلق مهارات وقدرات تستطيع أن تدفع وتحقق النجاح في إدارة وتشغيل جميع موارد المؤسسة، وينعكس ذلك إيجابيًا على الموارد البشرية والمؤسسة ككل، ويؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيقًا للأهداف.

ثالثًا: ركائز إستراتيجية التدريب:

ويشير السالم وصالح إلى أن هناك خمسة ركائز أساسية يتضمنها المدخل الإستراتيجي للتدريب، وهذه الركائز هي **(نوفل، 2007:42-43):**

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:

تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بُدّ لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2. الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:

تتنافس المؤسسات على الحصول على الموارد البشرية الكفؤين؛ إذ إن للقوى التنافسية في إغراء الموارد البشرية أثر مباشر في استقطابهم وبقائهم وولائهم للمؤسسة؛ وذلك من تنمية مهاراتهم وتطوريهم.

3. التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل:

رسالة المؤسسة التي تُعَدُّ ترجمة لرؤيا المؤسسة كونها تنبثق منها وتصاغ بطريقة أكثر تفصيلًا وتخصيصًا، وتعبر عن هوية المؤسسة بطريقة تجعلها أكثر تفردًا مقارنة مع المؤسسات الأخرى **(الفريجي، 2013: 51).**

يجب أن تسهم إستراتيجية التدريب في نشر رسالة المؤسسة للموارد البشرية بطريقة واضحة، لتحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلًا.

4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها:

وتمثل الأهداف الوسائل الوسطة التي تحتاجها المؤسسة؛ لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة عدد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير الموارد البشرية يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلًا:

أ. هل ندرب الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف الموارد البشرية ايضًا؟

ب. ماهي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

جـ. هل ندرب الموارد البشرية في داخل المؤسسة أم في خارجها أم في الاثنين معاً؟

د. من المسؤول عن التدريب في المؤسسة؟

5. تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجيات الوظيفية الباقية:

من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بُدّ أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فإذا انصبّت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بُدّ لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الموارد البشرية مزيدًا من المهارات والقدرات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المؤسسة على تقليص نشاطاتها، فلا بُدّ لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للموارد البشرية في مجال هذه الأنشطة.

رابعًا: الخطوات الرئيسة في إعداد إستراتيجية التدريب:

تمر عملية إعداد إستراتيجية التدريب كأي إستراتيجية أخرى بعدة مراحل وهي كالآتي **(الأسطة، 2016: 120):**

1. تحليل إستراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

2. تحليل البيئة الخارجية ودراستها للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

3. تحليل البيئة الداخلية ودراستها للمؤسسة من حيث: الوضع الحالي للمؤسسة، ومعدل دوران العمل وكفاءة القوى العاملة.

4. إعداد إستراتيجية التدريب وصياغتها وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بما يسهم في التكامل مع إستراتيجية المؤسسة.

5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

خامسًا: معوقات إستراتيجية التدريب:

تؤدي إستراتيجية التدريب وظيفة مهمة في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمعارف والخبرات والسلوكيات المطلوبة، من حيث العدد والكم بما يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمؤسسة، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها في الوقت المناسب من حيث الكم والنوع، ومن ثم تحقيق التوازن، ورفع الإنتاجية **(Auluck, 2007: 32)**.

وعلى الرغم أن إستراتيجية التدريب تسهم في رفع مستوى الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل، لكن هنالك عددًا من المعوقات التي تحد أو تعيق تطبيق إستراتيجية التدريب، ومن هذه المعوقات **(أبو دولة وطهماز، 2004: 1976):**

1. قلة الالتزام من الإدارة العليا بإعداد وصياغة الإستراتيجيات على جميع المستويات التنظيمية.

2. عدم إيمان الإدارة العليا أوضعفها بالدور الإستراتيجي للتدريب.

3. ضعف مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجيات وصياغتها على مستوى المؤسسة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية.

4. عدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة.

5. وجود مشكلات متعلقة بجمع البيانات الخاصة وتحليلها ومعالجتها بإعداد الإستراتيجيات وصياغتها.

6. ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المؤسسة.

7. عدم توافر الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التدريب كنظم المعلومات ونظم الاتصال، والأنظمة التكنولوجية الحديثة.

8. عدم توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لإستراتيجية التدريب.

المبحث الثاني

إستراتيجية التدريب (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها)

هذا المبحث يطرق فيه الباحث إلى توضيح أبعاد إستراتيجية التدريب، ويوضح الباحث اولًا في الجدول رقم (8) الدراسات التي عرضت إستراتيجية التدريب من الباحثين والتي من خلالها يعتمد الباحث عليها في تحديد الأبعاد في الدراسة الحالية.

جدول رقم(8): أبعاد إستراتيجية التدريب عند الكتاب والباحثين

الرقم	الباحث وسنة الدراسة	الأبعاد
1	(أبو قرين، 2019: 13)	الرسالة، والأهداف، والبيئة الخارجية، والمنافسة، والتكامل.
2	(حسين ولعيبي، 2019: 106)	تحديد الاحتياجات، وتحديد الموارد، وتحديد المتطلبات، والعاملين الملائمين.
3	(سعيد، 2019: 84)	دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، ومراحل العملية التدريبية.
4	(عبيد، 2019: 94-108)	خطوات إعداد إستراتيجية التدريب، خطوات العملية التدريبة، تنوع البرامج التدريبية، استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا في تطبيق إستراتيجية التدريب.
5	(القرالة، 2018: 201)	دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبة، ومراحل العملية التدريبة.
6	(أبو حسين والعمرو، 2017: 163)	المواءمة مع الرسالة والأهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع البرامج التدريبة.
7	(الشريدة، 2016: 19-26)	دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

8	(الزعبي، 2016: 9)	الاحتياجات التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، وتقويم التدريب.
9	(سلطان، 2015: 16-19)	مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، ومدى التزام الإدارة العليا، مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة.
10	(الخرابشة، 2015: 10)	التزام ودعم الإدارة العليا لإستراتيجية التدريب، وتبني الأساليب الحديثة واستعمالها أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، وجودة تنوع البرامج التدريبية.
11	(العبيدي، 2013: 10)	دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية.
12	(الزهراني، 2012: 710)	ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لأنشطة بناء إستراتيجية التدريب وخطواتها، وممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لمراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي، ومستوى تبني واستعمال التكنولوجيا الحديثة واستعمالها أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب.
13	(الشرعة، 2011)	درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية من منظور إستراتيجي، وتنوع البرامج التدريبية، ومدى التزام الإدارة العليا ودعمها لإستراتيجية التدريب، ومستوى تبني التكنولوجيا الحديثة واستعمالها أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب.
14	(نوفل، 2007: 7)	درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وتنوع البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين، ودرجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لمراحل العملية التدريبية، ومستوى تبني واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ومستوى إسهام الإدارة العليا في دعم إستراتيجية التدريب ومساندتها.

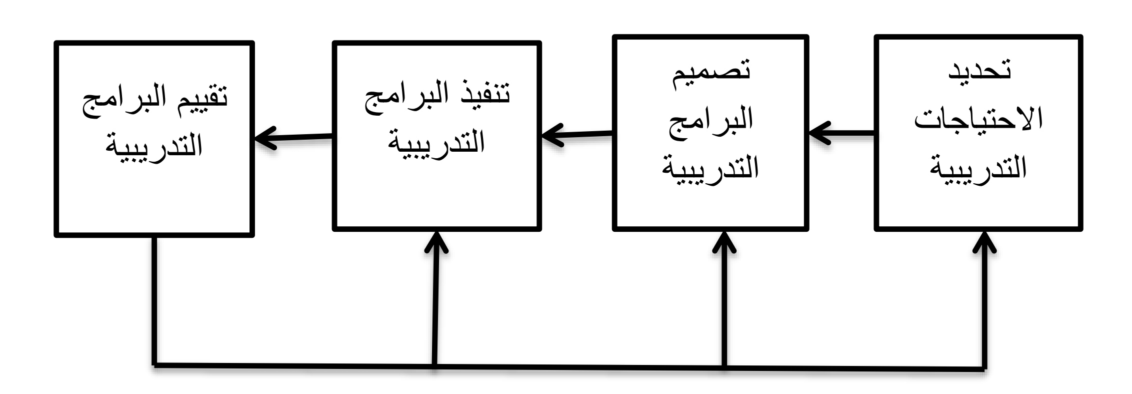
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع داخل الجدول 2021م

بعد استعراض أبعاد إستراتيجية التدريب في الجدول رقم (8) التي عرضتها الدراسات السابقة من الباحثين، فإن الباحث يحدد أربعة أبعاد للدراسة الحالية وهي (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها).

أولًا: مراحل العملية التدريبية:

العملية التدريبية "هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه" **(درة والصباغ، 2010: 314).**

اختلف الباحثون والكتاب في عدد مراحل العملية التدريبة؛ فبعضهم توسع في عدد المراحل وبعضهم الآخر ضيق في عددها. ويرى الباحث أن غالبية الباحثين والكتاب قد اتفقوا على أن العملية التدريبية تتكون من أربع مراحل مخططة ومنظمة ومتماسكة ومتصلة ومكملة لبعضها الآخر، ومن الباحثين والكتاب **(جميل، 2015: 180) (جاكسون وماتيس، 2009: 366) (Foster, 2001: 394) (أبو النصر، 2012: 73) (الشروقي، 2018: 44)** ويمكن توضيح مراحل العملية التدريبية من خلال الشكل الآتي:



الشكل(2)

شكل مراحل العملية التدريبية

المصدر: إعداد الباحث 2021م

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعرف الطعاني الاحتياجات التدريبية بأنها: "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها بسبب التغيرات أو التنقلات أو الترفيعات أو حل مشكلات" **(الطعاني، 2010: 164).**

عندما يكون هناك احتياج تدريب في مؤسسة فإن ذلك يعني وجود نقص أو فجوة في جزء ما من تلك المؤسسة، وأن التدريب المنظم المخطط يمكن أن يتلافى ذلك النقص أو يغطي تلك الفجوة، حيث يعاون في سد نقص أو عجز معين في المؤسسة **(الدرة والصباغ، 2010: 316)**.

تركز مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد ونوعية الموارد البشرية الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة **(الهيتي، 2010: 232)**.

فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية وهي **(جاكسون وماتياس، 2009 :367-369):**

أ. تحليل المعلومات التنظيمية:

يحلل من المؤشرات التنظيمية خاصة المتعلقة بالموارد البشرية التي تمثل مصدرًا مهمًا للمعلومات؛ إذ يساعد التحليل المستمر لبيانات الموارد البشرية على تحديد نقاط الضعف التي يجب استعمال التدريب للتغلب عليها، وباستعمال المؤشرات يمكن تحديد الأقسام التي توجد لديها مشكلات تتطلب الحل مثل ارتفاع معدل دوران العمل ومعدلات التغييب وانخفاض مستويات الأداء، وبتحليل هذه المشكلات يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. تحليل معلومات العمل:

يتمثل تشخيص الاحتياجات التدريبية في تحليل الأعمال المعنية والمهام المرتبطة بها والتغيرات التي ستطرأ عليها في المستقبل، بتحديد الاحتياجات التدريبية من المقارنة بين متطلبات العمل الناتجة عن تحليل المعلومات التنظيمية من جهة ومؤهل المورد البشري من جهة أخرى، وعلى ذلك تشكل محددات العمل مصدر المعلومات اللازمة لتحليل العمل.

جـ. تحليل معلومات المورد البشري:

يركز هذا المستوى لتشخيص الاحتياجات التدريبية على الموارد البشرية وكيفية أدائهم لأعمالهم، ويعد أسلوب تحليل بيانات تقييم الأداء، هو الأسلوب الأكثر شيوعًا الذي يعتمد عليه تحليل المعلومات الوظيفية في تحديد جوانب القصور في أداء الموارد البشرية من مراجعة رسمية، ومن ثم يصمم البرنامج التدريبي اللازم لمساعدة المورد البشري على تلافي القصور.

وأيضًا توجد مصادر أخرى لأخذ المعلومات اللازمة للتحليل، وهي:

- اختبارات المهارات.
- اختبارات تقييم المورد البشري.
- سجلات الأحداث الهامة.
- مراكز التقييم.

ويمكن القول إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تُعَدُّ إحدى أساسيات نجاح العملية التدريبية التي تسبق أي عمل تدريبي، وتتطلب تكاملًا بين جهود المختصين في وحدات إدارية مختلفة لتواكب التغيرات التي تطرأ على الوظائف والموارد البشرية وبيئة المؤسسة.

2. مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة الآتي **(جودة، 2010:192-195):**

أ. تحديد الأهداف التدريبية:

تصمم الأهداف التدريبية وتُعَدُّ مقدمًا، وذلك لارتباطها بالاحتياجات التدريبية؛ إذ تُعَدُّ الأهداف التدريبية هي النتائج التي ترغب المؤسسة للوصل إليها.

وتقسم أهداف التدريب على أربع مجموعات:

- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات: تتضمن تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات والقدرات الضرورية؛ لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء.
- أهداف سلوكية مرتبطة باتجاهات المتدرب وجعلها إيجابية.
- أهداف حل المشكلات: تتضمن العمل على حل المشكلات عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعده على هذه المشكلات.
- أهداف إبداعية: تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

ب. محتويات البرامج:

تُعَدُّ ذات أهمية قصوى في أي برنامج تدريبي، وتعني الموضوعات التي سيدرب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التدريبية، ومن ثم فهي تتضمن كل ما سيحضر موضوعات المادة التدريبية قد يكون بأسلوب إنشائي، أو بأسلوب حديث عبر الحاسوب موضوع على شرائح في برنامج PowerPoint أو على شكل مقالات.

جـ. تحديد أساليب التدريب:

أساليب التدريب "هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب" **(أبو النصر، 2012:56).**

أساليب التدريب "هي الطريقة التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية التي يقوم بها المدرب لاستعمالها في إثارة وتحفيز المتدربين للتفاعل معه للوصول إلى الأهداف التدريبية المطلوبة" **(محمد، 2014:63).**

يوجد العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والخبرات الجديدة، وتختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى، فبرامج التدريب التي تصلح

لتدريب المدربين وتنميتها لا تصلح للفنيين والموارد البشرية في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم اختلاف طريقة التدريب المستعملة، فالطرائق التي تستعمل لإكساب المورد البشري مهارات لأداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستعمل لإكسابه مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير **(الهيتي، 2010: 238-239).**

د. اختيار المدربين:

يُعد اختيار المدربين من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة، وينبغي أن يتصف المدرب بسعة الاطلاع والكفاءة التخصصية، ولابُدّ أن تتوافر لديه سرعة البديهة والقدرة على التعبير والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين وقدرة إيصال المعلومات وفهمها، وأن يقوم بالتحضير والإعداد جيدًا للبرنامج التدريبي.

3. مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي **(القحطاني، 2015: 146)**:

أ. توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

ب. تنسيق البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.

جـ. تجهيز المطبوعات (تسلمها وتوزيعها).

د. الاتصال بالمتدربين.

ي. الاتصال بالمدربين.

4. مرحلة تقييم التدريب:

ويعرف تقييم التدريب بأنه: "الإجراءات التي تستعملها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي" **(السالم، 279 2009).**

ويعرف معمار تقييم التدريب بأنه" معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهداف وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب على تلاقيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة" **(معمار، 2010: 161).**

وتمر مرحلة تقييم المتدربين بثلاث مراحل وهي كالآتي **(معمار، 2010: 163):**

أ. مرحلة تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلًا تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

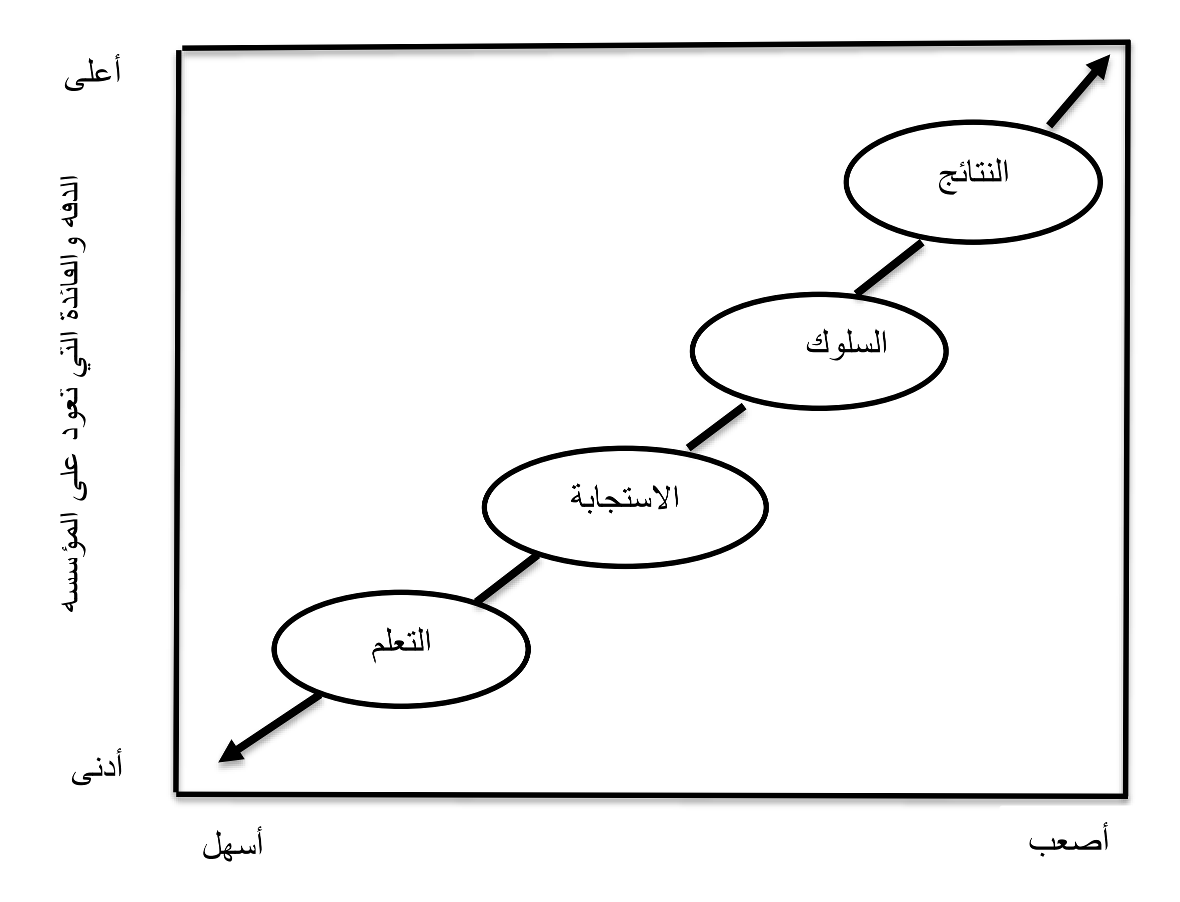
ب. مرحلة تقييم المتدربين في أثناء البرنامج التدريبي:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.
- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسن في مستواهم والتغير الذي طرأ على سلوكهم.

جـ. مرحلة تقييم المتدربين بعد التدريب: وذلك من الآتي:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

هناك عدد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف التقييم؛ لكن نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick) يُعد أشهر النماذج وأشملها، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات لتقييم التدريب هي الاستجابة والتعليم والسلوك والنتائج، فإن التقييم يغدو أصعب كلما تدريجنا عبر تلك المستويات، ولكن فائدة التقييم للمؤسسة تزداد كلما كان هذا التقييم أكثر صعوبة **(جاكسون وماتياس، 2009: 390-392):**



شكل(3)

شكل أنموذج كيرك باتريك للمستويات تقييم التدريب

المصدر: (جاكسون وماتياس، 2009: 390)

أ. تقييم استجابة المتدربين:

تقيم المؤسسات درجة استجابة المتدربين من إجراء مقابلات معهم أو توزيع استبانة عليهم، لكن يجب الانتباه هنا إلى توزيع الاستبانة بعد انتهاء ورشة العمل مباشرة يؤدي إلى الحصول على معلومات تعبر عن درجة إعجاب المدراء بأسلوب التدريب لا عن درجة استفادتهم منه.

ب. تقييم مستوى تعلم المتدربين:

يمكن تقييم مستويات التعليم من قياس درجة استيعاب المتدربين للحقائق والأفكار والمفاهيم والنظريات، يمثل إخضاع المتدربين لاختبار يتعلق بالمادة التدريبية أكثر الأساليب شيوعًا بإجراء الاختبارات مرتين مرة قبل التدريب ومرة بعده؛ للوقوف على الفائدة التي حققها التدريب، وإذا بينت نتائج الاختبار وجود أي مشكلات في التعليم يدرس المدرب أسباب هذه المشكلات؛ للتعرف إليها وتلافيها مستقبلًا.

جـ. تقييم السلوك:

- يعني تقييم التدريب على أساس مستوى السلوك:
- دراسة تأثير التدريب في أساس مستوى السلوك.
- مراقبة أداء المورد البشري لمهام عمله.

د. تقييم النتائج:

يمكن للمسؤولين عن التدريب تقييم النتائج من دراسة تأثير التدريب في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛ لأن النتائج كالإنتاجية ودوران العمل والجودة وزمن إنجاز المهام والتكاليف تُعَدُّ من المتغيرات المتقطعة، يمكن إجراء هذا التقييم من المقارنة بين قيم هذه المتغيرات قبل التدريب وبعده.

ثانيًا: تنوع البرامج التدريبية:

يقصد بالبرامج التدريبية الإستراتيجية "بأنها نشاطات إقليمية وتدريبية موجهة للمؤسسة لجأ إليها المؤسسة بوصفها هدفًا أساسًا لتحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها التنظيمية، وتختلف هذه الأنشطة من مؤسسة لأخرى، وذلك تبعًا لنوع الأنشطة التي تتعامل معها المؤسسة من جهة الأهداف والغايات والقدرات المتعلقة بالمؤسسة" **(هاريسون، 2009: 261)**.

إن نتهاج تنوع البرامج التدريبية المخططة والمصممة علميًا من شأنه أن يتيح للموارد البشرية فرص واسعة لمتابعة التطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب النشاطات الإنتاجية والخدمية وبرامجها، وتحقيق الاستفادة في إنجاز الأنشطة والمهام الموكلة للموارد البشرية أو المرتبطة بأعمالهم وتنجز بكفاءة وفاعلية **(حمود والخراشة،2015: 126 -127)**.

إن تنوع البرامج التدريبية يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسات من تحسين مهارات الموارد البشرية ومعارفها وقدراتها وخبراتها، حيث أدركت المؤسسات أهمية تنوع البرامج التدريبية كون التدريب يؤدي الوظيفة الأساسية في نجاح أي مؤسسة أو فشلها، كما في الابتكارات العلمية والتطورات التقنية والمعلوماتية المختلفة وتنوع أنماط القيادة وبرامج تنمية المدراء، والموارد البشرية جعلت التنوع في البرامج التدريبية ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها وخصوصًا في المؤسسات التي لا تزال في طور النمو والمؤسسات التي أجهزتها الإدارية تعمل في بيئية معقدة مما تتطلب تدريبًا مستمرًا ومركزًا في المجالات الوظيفية المختلفة، فإن تنوع البرامج التدريبية يسهم في تحقيق أهداف البرامج التدريبية التي أهدافها تمثل ردًا كبيرًا على الاستثمار المتزايد للأيدي العاملة من زيادة مستويات مهارات العمل الحالية واستحداث مهارات جديدة تتمثل بتوليد الأفكار والكفاءات المتجددة والمبدعة في ميدان العمل، ولما كانت عملية التدريب بهذا المستوى

من الأهمية فلا بُدّ من وضع برامج تدريبية متنوعة وفعالة لتحقيق الأهداف المرسومة بالإضافة إلى تنوع وسائلها وطرائقها وإجراء تقديم مستمر لها من أساليب متنوعة تسهم في إيصال برنامج التدريب إلى مستوى الجودة المطلوبة من الاعتماد على نتائج التقديم، بالإضافة إلى ذلك أن تتم عملية البرامج التدريبية المتنوعة بطريقة علمية ومدروسة تلائم طبيعة النشاطات والوظائف المطلوب تطويرها مع أهداف المؤسسة وطموحاتها، والموارد البشرية فيها مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات المستقبلية التي قد تحدث في بيئة المؤسسة **(جاسم، 2012: 241-242).**

تقدم المؤسسات برامج التدريب والتطوير المتنوعة لمواردها البشرية من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم وما يلبي احتياجات المؤسسة على المستوى الوظيفي والتنظيمي، وبرامج التدريب والتطوير فإن تنوعها للموارد البشرية يكون من أجل مواءمة مهاراتهم مع تغيير الوظائف وإكسابهم المعارف والتفكير الإبداعي وتزويدهم بالقدرات لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة؛ إذ تستعمل المؤسسات اليوم على نطاق واسع أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتعليم البرامج، وتكون مسؤولية المؤسسة التأكد من أن الموارد البشرية يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات بما يناسب مع المستوى المطلوب مع العمل أو المنصب الجديد أو التعامل مع التقنية الجديدة، وكثير من الموارد البشرية يدركون أهمية تنوع البرامج التدريبية ويروا أنه لديهم الطموح للتدريب والتطوير بما يعرفون أن لديهم النقص في المهارات والمعارف والخبرات والمال؛ مما يجعلهم يتوجهون إلى البرامج التدريبية التي تطور من قدراتهم وتنمية خبراتهم وتزيد من رواتبهم وتطور مستقبلهم **(Bashir and Jehanzeb, 2013: 244-246).**

ثالثًا: استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب:

تتسم التكنولوجيا الحديثة بالسرعة والانتشار والتأثيرات المستخدمة في تشغيل المعلومات ونقلها وتخزينها وتقديمها في شكل إلكتروني، وهي تشمل الحسابات الآلية وتعدد البرامج ووسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستعمل بشدة في الاتصالات وعلى رأسها شبكة الإنترنت والاتصالات الخلوية، التي تساعد على العمل والتعلم الجماعي وكذلك في الاتصال السريع بالعلم والمعرفة وبأقل تكلفة، فهي توفر كثيرًا من الجهد والمال والوقت أيضًا **(الزويني وعيدان، 2017: 34-35).**

إن التكنولوجيا الحديثة التي دخلت إلى علم التدريب تؤثر في تصميم برنامج التدريب وإدارته ومستوى الدعم المطلوب حيث أثرت تأثيرًا واضحًا في أعمال الموارد البشرية، وتتضمن التقنيات الحديثة إلى أساليب جديدة للقيام بالعملية التدريبية؛ إذ يتضمن التدريب من النظم المحوسبة سلسلة لا تكاد تنتهي من تقنيات تعدد الوسائط والصوت والحركة (فيديو ورسوم متحركة) والصور والنصوص المتحركة التي تهدف إلى استثارة الحواس المختلفة، وكذلك استعمال نظم الواقع

الافتراضي (Virtual Reality) في التدريب لممارسة الخبرات بصورة أقرب أو تنفيذ مخطط ما **(جاكسون وماتياس، 2009: 389)**. الواقع الافتراضي (VR) يعني" بيئة محاكاة ثلاثية الأبعاد، تمكن المستخدم من تجربتها والتعامل معها كأنها عالم حقيقي" **(بيسوني، 2015: 11)**.

يرى عقيلي أن التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج إستراتيجية تلك التقنيات المساعدة التي تستعمل ضمن البرامج التدريبية كالحاسب الآلي والباوربوينت والشفافيات، وجهاز الإسقاط، والفيديو، والخرائط والرسوم التوضيحية فهذه المساعدات تهيئة الفرصة للمدربين في نقل المادة التعليمية بوضوح وسرعة للمتدربين، وأيضًا تهيئة القاعات المناسبة وتزويدها بالتجهيزات التي يحتاجها البرنامج كالإضاءة الجيدة والحرارة المناسبة والهدوء ومقاعد مريحة، وكل ذلك يحتاج إلى مدير إداري للبرنامج الذي يتوجب عليه متابعة سير تنفيذ البرنامج، ورصد المعوقات التي تظهر في أثناء التنفيذ الذي بدوره ينقلها إلى إدارة الموارد البشرية **(عقيلي، 2009: 452)**.

إن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تدريب الموارد البشرية في النواحي الآتية **(العتيبي، 70:2010)**:

1. أوجدت نمطًا جديدًا للمؤسسات العملية التدريبية قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية لم تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل بالعكس يعمل النموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الموارد البشرية.

2. أوجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التدريبية، التدريب عبر الواقع الافتراضي (VR)، تدريب عن بعد، وتعلم عن بعد، ولقد أثبتت جدارتها خاصة في الدول المتقدمة عند تطبيقها خاصة أنها أساليب تفاعلية.

3. أوجدت تكنولوجيا المعلومات نمطًا جديدًا للمؤسسات أو الهيئات المشرفة على العملية التدريبية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود فمقرها وجودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالميًا.

ويمكن القول إن التكنولوجيا الحديثة التي تعدُّ أساسًا في تطبيق إستراتيجية التدريب هي التي تحدث تغيرات مهمة وسريعة في إعداد الموارد البشرية وتأهيلهم وبناء قدراتهم وإجراء تغيرات ذات مغزًى في جعل الموارد البشرية يتماشون مع متطلبات بيئة الأعمال؛ وذلك فإن استعمال التكنولوجيا الحديثة أكثر تقدمًا عند تطبيق إستراتيجية التدريب تنطوي في الأعمال التي يقوم بها الموارد البشرية والخدمات التي تقدمها المؤسسة من استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتمثلة في استعمال برامج تدريبية بتصميم حاسوبي وبرمجيات هندسية، والتدريب عن بُعد عبر الاتصالات المرئية، واستعمال تقنية الواقع الافتراضي(VR) في الأعمال الأكثر تعقيدًا وفنية.

رابعًا: دعم الإدارة العليا والتزامها:

إن دعم إستراتيجية التدريب والالتزام بها من الإدارة العليا يُعدّ مهمًا وحاسمًا في جهود المؤسسة التدريبية والتطويرية، فمن التقارير التي يعدها المديرون عن كفاءة الموارد البشرية يمكن معرفة مجموعات الموارد البشرية التي تحتاج إلى تدريب وتطوير، والإشراف على البرامج التدريبية من الجهة المسؤولة في تنفيذها ومراقبة النتائج وتقييمها، ومن ثم إعداد التقارير النهائية؛ مما يجعل الإدارة العليا تلتزم بمسؤولية التدريب ويقع على عاتقها الجزء الأكبر لكونها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المؤسسة ككل، وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من امتلاك موارد بشرية كفؤة ومؤهلة وذات أداء عالٍ للأعمال المناطة بها **(الهيتي،227:2010)**.

وقد أوضح ليم و نرويجيا (Lim and Noriega) أن دعم الإدارة العليا والتزامها ضروري لضمان أن إستراتيجية التدريب لها فرصة في تحقيق النجاح لتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة على المدى البعيد، وخلق بيئة تنظيمية تقدر الإبداع والابتكار وجهات النظر المختلفة للمواهب المتنوعة، وبدون هذه البيئة فإن التنوع في التدريب قد لا يكون مستمرًا، أو قد لا يكون له مستقبل متطور في المؤسسة، وأن على الإدارة العليا استمرار التدريب وتقيمه وأن تضمن أن هناك اتجاهًا ايجابيًا نحو التدريب، وأن التغذية الراجعة حول التدريب يتم تقييمها من أجل التحسين في المستقبل **(أبو جبل، 27:2016)**.

إن تبني ثقافة تنظيمية من الإدارة العليا تشجع التدريب وتعده استثمارًا بشريًا، لا بُدّ أن تجسد المؤسسة التزام الإدارة العليا بسياساتها وقراراتها المختلفة التي تجعل من إستراتيجية التدريب قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار طالما تعتمد إستراتيجية التدريب وسيلة أساسية لتنمية الموارد البشرية **(السالم، 2009: 288)**.

ويستخلص الباحث مما ذكر سابقًا أن الإدارة العليا هي التي يعتمد عليها في وضع إستراتيجية للتدريب من البداية وأعطاء الدعم الكافي؛ لكونها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير المؤسسة ككل، والتزامها بتوفير المتطلبات التي تضمن تطبيق إستراتيجية التدريب، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة للجهة المسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية التدريب، وكذلك يجب عليها أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على تدريب الموارد البشرية؛ لكونهم يمثلون رأس مال بشري للمؤسسة.



الفصل الثاني

عمليات إدارة المعرفة

المبحث الأول

مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها ونماذجها

أولًا: مفهوم المعرفة:

تعود بداية المعرفة إلى خلق الإنسان؛ فقد خلقة الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، يقول الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿ٱلرَّحۡمَٰنُ ۝١ عَلَّمَ ٱلۡقُرۡءَانَ ۝٢ خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ ۝٣ عَلَّمَهُ ٱلۡبَيَانَ ۝٤﴾ (**سورة الرحمن: الأية 1-4**)، ويقول الله تعالى: ﴿وَٱللَّهُ أَخۡرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَٰتِكُمۡ لَا تَعۡلَمُونَ شَيۡـٔٗا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمۡعَ وَٱلۡأَبۡصَٰرَ وَٱلۡأَفۡـِٔدَةَ لَعَلَّكُمۡ تَشۡكُرُونَ﴾ (**سورة النحل: الأية 78**)، هذه الآيات وغيرها دلائل واضحة أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخليقة، ولن تنتهي إلا بنهاية هذا الوجود، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضجها وحث بني البشر على إكمال العقل، والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة، فالمعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله (**الأحمدي، 2018: 8**).

وتعرف المعرفة لغة أن مصدرها (عرفة)، وهي من الفعل (عرف)، وهي الإدراك الحسي والمعنوي بالشيء (**غندور، 2011: 42**).

ورد في المعجم الوسيط أن المعرفة لغة: عرف يعرفُ معرفة وعرفانًا وعرفة وعرفانًا: أدركه بحاسة من حواسه (**المعجم الوسيط، 2004: 995**).

وأشار ابن منظور أن المعرفة في اللغة تعني العلم والقدرة على الفهم والتمييز (**المعاني، 2009: 377**).

إن المعرفة تمر بعدة مصطلحات ويجب اولًا التفريق بينها من توضيحها بسبب الترابط الذي بينهما، ويتطرق الباحث إلى توضيح هذه المصطلحات وهي كالآتي:

1. البيانات:

وتعرف بأنها: "هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي مالم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة" (**عبدربه، 2013: 15**). والبيانات هي: "الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة" (**النجار، 2010: 46**). وهي: "مجموعة من المفاهيم والأرقام التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم، أو إعادة تنظيم؛ لكي تتحول إلى معلومات" (**السامرائي وقنديلجي، 2009: 27**).

2. المعلومات:

هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير؛ بهدف استخراج المقارنات، والمؤشرات، والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض (**النجار، 2010: 46-47**). وتعرف بانها "مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة والمعالجة بطريقة منطقية وتحليلية مناسبة بحيث تضفي عليها معنًى خاصًا يمكن الإنسان من الاستفادة منها وفهمها للوصول إلى المعرفة واكتشافها وبالتالي تحقيق هدف معين يقود إلى صناعة القرارات واتخاذها" (**خريس، 2011: 25**).

ويميز بين البيانات والمعلومات معياران أولهما درجة الاستفادة والثاني المعالجة؛ أي: إن المعلومات إذا أجريت المعالجة عليها، وحققت الفائدة لمتخذ القرار تعدُّ معلومات أما إذا فقدت أحد هذين المعيارين فتعدُّ بيانات (**محمد، 2015: 24**).

3. المعرفة:

المعرفة التي تعني المفاهيم والخبرة في استعمال المعلومات والبيانات ضمن سياق عملية التحليل والتركيب وإصدار الأحكام والقرارات (**الجنابي، 2017: 337**).

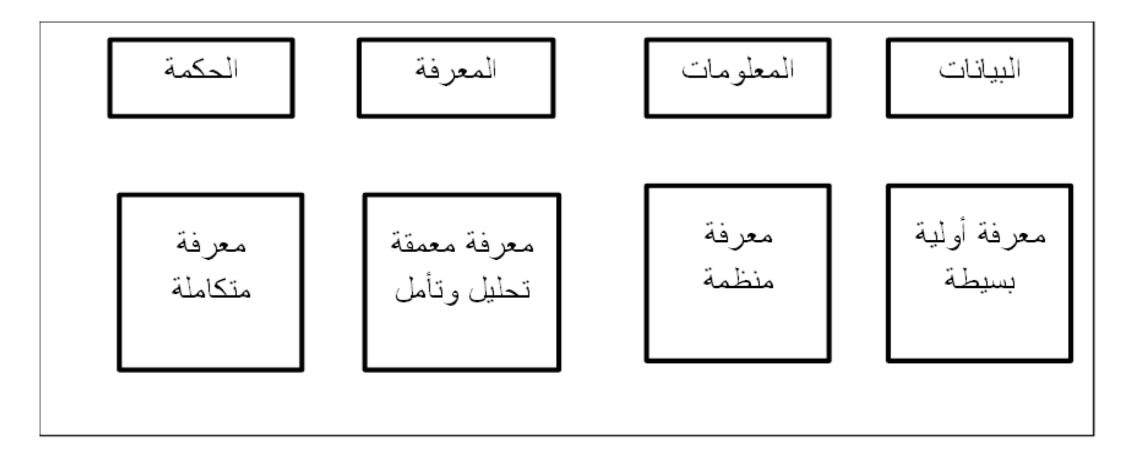
المعرفة هي: "نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات؛ إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها، وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة " (**الملكاوي، 2007: 31**).

إن المعلومات تشكل حلقة وصل أساسية بين البيانات والمعرفة، وتكون البيانات المصدر الرئيسي للمعلومات، والمعلومات بذلك تكون مرتكزًا لمفهوم أعلى منها هو المعرفة ومن ثم فالمعرفة هي في أصلها معلومات قابلة للفهم والاستيعاب والتواصل من الموارد البشرية، وهي إن لم تخضع للتطبيق فلن تكون معرفة (**عيسى، 2016: 37**).

ويمكن القول إن المعلومات ناتجة عن معالجة البيانات، والمعرفة تشير إلى المعلومات التي تتيح إمكانية التصرف، بالإضافة تشمل القدرات العقلية والمهارات والخبرات، التي تحدد كيفية التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وكذلك هي الأكثر ثراء وعمقًا وذات قيمة.

إن بعضهم يحلو له أن يربط المعرفة بمصطلح آخر هو الحكمة التي قد يصل إليه العقل البشري وتعبر عن التراكم المعرفي (**العلي وآخرون، 2012: 116**).

يوضح الشكل (4) المنظور المعلوماتي لسلسلة الترابط حيث إن البيانات هي معرفة أولية بسيطة، ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات لتتحول إلى معرفة معمقة في مرحلة التحقيق والتأمل، وصولًا إلى معرفة متكاملة تتجسد في الحكمة.



شكل(4)

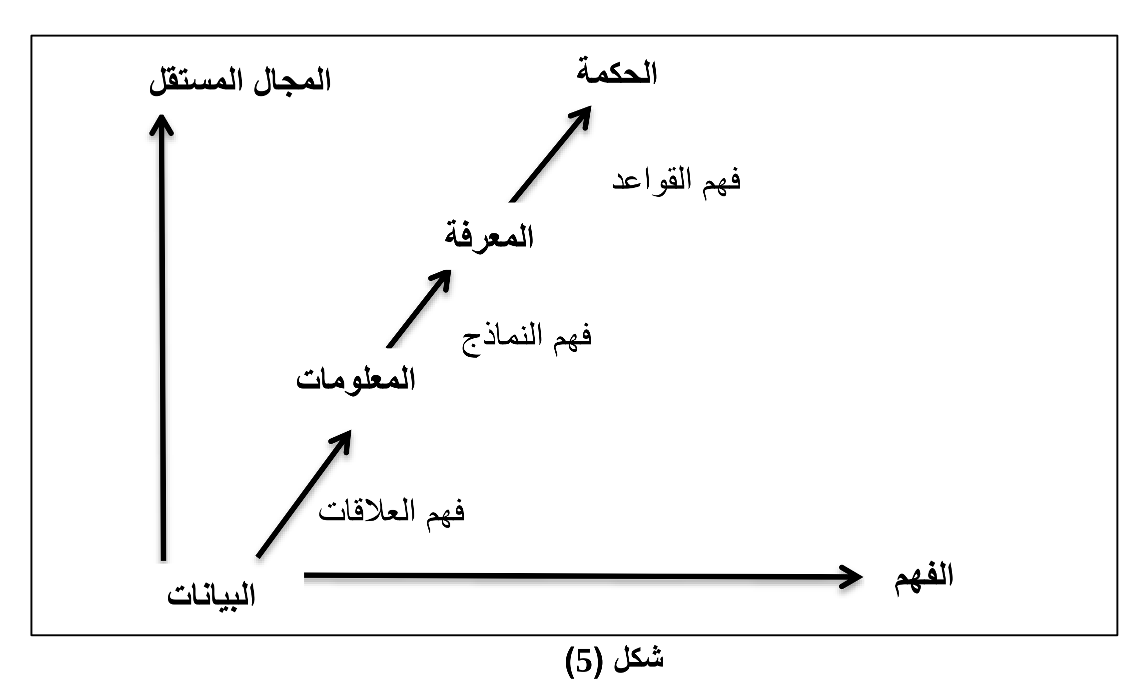
المنظور المعلوماتي لسلسلة الترابط للمصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

المصدر: (البارودي، 34:2012)

4. الحكمة:

الحكمة حيث تمثل أعلى مراتب الفهم والتصور الشامل واستكشاف الحقائق الكلية واتخاذ القرارات الصائبة، التي تعني أعلى المراتب التي يبلغها الإنسان ويصل لها، وكذلك هي الذروة وغاية الغايات (**الجنابي**، 2017: 337).

وهي غاية ما يريد الإنسان الوصول إليه، بدليل قول الله تعالى: ﴿ يُؤْتِي ٱلْحِكْمَةَ مَن يَشَآءُ ۚ وَمَن يُؤْتَ ٱلْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّآ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ﴾ (**سورة البقرة: الأية 269**)، وتعد نتاجًا طبيعيًا للتراكم المعرفي الهائل، فضلًا عن الفهم، وتدعو الحكمة إلى الوعي، والحكمة ببساطة هي معرفة بواطن الأمور والأسباب التي تشكلها (**البرزنجي وجمعة**، 2013: 15). يمكن توضيح التطور للمصطلحات من البيانات إلى الحكمة بالشكل رقم(5):



شكل (5)

التطور للمصطلحات من البيانات إلى الحكمة

المصدر (Uriarte, Jr, 2008 نقلًا عن بن طاطة، 2017: 43)

المعرفة اصطلاحًا بحسب آراء الكتاب والباحثين يرى البقور المعرفة بأنها " مزيج من الخبرة والقيم والمعتقدات والمعلومات المكتوبة والآراء المهنية التي تضمن النجاح لتجربة جديدة إذا ما أحسن التعامل معها سلوكيًا" (**البقور، 2014: 23**).

يقول الجرشي إن المعرفة "مزيج من الخبرات السابقة، والمعلومات المكتسبة، والمهارات المتميزة، والتجارب المتراكمة، الموجودة في أذهان الأفراد، وقواعد المعرفة، ويمكن استخدام هذا المزيج لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف معين" (**الجرشي، 2014: 29**).

وترى حلاق أن المعرفة هي "مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي يحصل عليها الفرد وتساعده في اتخاذ قرارات صائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية، فالمعرفة الفاعلة هي جوهر الإبداع والابتكار" (**حلاق، 2014: 33**).

ترى العبادي أن المعرفة "هي حالة تفاعل مستمرة بين الخبرات والمهارات الشخصية والقدرات العقلية في أذهان الأفراد من ناحية، والمعلومات والشواهد الظاهرة من ناحية أخرى، لتحقيق شيء ذو قيمة" (**العبادي، 2014: 32**).

المعرفة هي "عبارة عن مجموعة من المعتقدات المبررة التي تعزز من قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفاعلية، فهي تمثل الحقيقة، وتوفر قاعدة موثوق فيها تنطلق على أساسها كل التصرفات الخاصة بالفرد" (**Adhikari, 2010: 95**).

يعرف لصور المعرفة بأنها: "عملية تفاعل ديناميكية بين ما تحويه عقول الأفراد من مهارات وخبرات وقدرات عقلية مع المعلومات السياقية للوصول إلى نتائج إبداعية تساعد في تحسين أداء الشركة" (**لصور**، **66:2017**).

ويعرف مراد المعرفة بأنها: "هي مجموعة الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والإستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستعمل المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة" (**مراد**، **2017: 37**).

ترى المناصير أن المعرفة هي: "كل ما يحصل عليه الإنسان بحواسه وينظمها في عقلة بواسطة عمليات التفكير لتشكيل لديه خبرات متراكمة تعينه في حياته وما يواجهه فيها" (**المناصير**، **2012: 29**).

يرى الباحث ان المعرفة هي: كل ما يحصل عليه الموارد البشرية بواسطة تفاعل الحواس والجهد العملي وينتج عنها قدرات وخبرات تؤدي إلى الابتكار والإبداع في أعمالهم وكذلك تحسين مستوى الأداء وخدمات المؤسسة.

ثانيًا: أنواع المعرفة:

هناك أنواع وتصنيفات متعددة للمعرفة يتطرق لها عدد من الباحثين؛ فقد اتفق بإجماع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة، وهما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (**بوران**، **2016: 31**):

1. المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الرسمية والمنظمة وهي الخبرات والتجارب التي يمكن تمييزها وكتابتها وحفظها في الوثائق أو الوسائل المطبوعة أو الإلكترونية والتي يسهل التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت ويمكن تقاسمها بسهولة.

ويبين آدم أنها "المعرفة المكتوبة التي تحتويها مصادر المعلومات بأنواعها المختلفة، وقد نجدها محفوظة بين دفتي أوعية المعلومات المختلفة الورقية و"السمعبصرية" ووسائط المعلومات الرقمية؛ وبذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد مع إمكانية إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها" (**أدم**، **2018: 32**).

تتميز المعرفة الصريحة بأنها مقننة ومحددة المحتوى ولها مظاهر خارجية، وتتيح تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة المعرفة إمكانية تحويلها ونقلها (**دروازة**، **2008: 27**).

المعرفة الصريحة لها أشكال متعددة مثل براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية، وقد تتجسد في إجراءات العمل والخطط والمعايير وأيضًا في منتجات المؤسسة، ويطلق على هذه المعرفة بالمعرفة المسربة التي يمكن أن تتسرب خارج المؤسسة (**الخشالي، 2009: 50**).

إن المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن للموارد البشرية تقاسمها فيما بينهم، وترتبط هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات المؤسسة، وكذلك الموجودة والمخزونة في ملفات وسجلات، والتي تتعلق بسياسات المؤسسة بإجراءاتها وبرامجها وموازناتها والمستندات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، والعمليات الوظيفية المختلفة (**Allen, 2003: 37**)

ويمكن القول إن المعرفة الصريحة هي التي تتجسد في الإجراءات والبرامج والخطط، والتي تكون موجودة في الكتب والوثائق وقواعد البيانات بحيث تكون سهلة التناول والوصول إليها والحصول عليها مما يؤدي إلى تذويبها وتكوين معرفة ضمنية.

2. المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المعقدة القاطنة في عقول الموارد البشرية والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة، والتي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي؛ وذلك يصبح نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها أمرًا صعبًا والمعرفة الضمنية للموارد البشرية تتمثل في الكفاءة والمهارة والخبرة.

تعرف المنيراوي المعرفة الضمنية أنها: "معرفة شخصية جدًا، تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فردية ومعرفة سلوكية، والتي يصعب تبادلها مع الأفراد الآخرين، لكن يمكن مشاركتها ونقلها من خلال التفاعلات ومشاركة الخبرات" (**المنيراوي، 2015: 58**).

المعرفة الضمنية تسمى بالمعرفة المعقدة التي هي غير المصقولة والمتراكمة على شكل الكيف والفهم في عقول الموارد البشرية الذين يتمتعون باطلاع واسع **(Cullen & Parboteeah, 311:2005)**.

يعتقد آدم أن المعرفة الضمنية هي الرؤى الثاقبة للموارد البشرية والمبنية على العلم والخبرة ممزوجة بروح الكفاءة والابتكار والإبداع وهي محفوظة في عقول أصحابها، وعلى المؤسسات السعي بالطرائق المختلفة لاستثمار هذه المعرفة واستغلالها بتحويلها إلى معرفة صريحة تستفيد منها المؤسسة (**آدم، 2018: 33**).

إن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية مهمة، ومنها: النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس، وتولد هذه المعرفة من استعمال الخبرة الماضية في البيئات الجديدة (**Coakes, 2003: 33**).

يوجد في المؤسسة موارد بشرية متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وقد تكون المعرفة فنية أو معرفة إدراكية أو معرفة سلوكية، لا يسهل تقاسمها ونقلها بسهولة مع الآخرين؛ لكن تستطيع المؤسسة أن تزيد من فاعليتها، وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الموارد البشرية الذين يمتلكون المعرفة إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الموارد البشرية تتعلق بطبيعة أعمال المؤسسة **(طاهر، 2018: 15)**.

يمكن القول إن المعرفة الضمنية هي التي يصعب إيضاحها في الغالب، وتُعَدُّ معرفة معقدة؛ لما تحويه من مهارات ومعارف وخبرات شخصية، لا يمكن تبادلها ونقلها بسهولة مع الأخرين أو التعبير عنها.

ثالثًا: نشأة إدارة المعرفة:

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورًا فكريًا، بمراحل عديدة، هي ليست بالأمر الجديد تمامًا رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، فقد أشار بعضهم إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والإفادة منها **(الشيمي، 85:2009)**.

إن جذور مصطلح إدارة المعرفة بدأ في نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات من كتابات كل من **(Zand 1969)** و**(Rickson)** إذ تنبأوا بنشوء مجتمع جديد يسمى بالمجتمع المعرفي، والتحول نحو عمال وصناع المعرفة، والتغيرات الكبيرة المطلوبة لإدارة النوع الجديد من المؤسسات المعرفية، وعن الوظيفة التي تلعبها المؤسسات الصناعية الكبرى في خلق المعرفة التقنية وتطبيقها على جميع مستويات المجتمع، وفي التسعينيات غالبًا ما استعمل مفهوم إدارة المعرفة في تطبيقات الحاسوب في خزن المعلومات واسترجاعها **(شويش، 42:2018)**.

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند **(Don Marchand)** في بداية الثمانينيات من القرن الماضي (القرن العشرين)، كونها مرحلة نهائية من فرضيات متعلقة بتطور نظم المعلومات، كذلك يرجع بعضهم إدارة المعرفة إلى عام 1985م عندما طبقتها مؤسسة **(Hewlet Packard)** الأمريكية، ولكن هذه المدة لم يقتنع كثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها في الأعمال حتى أن وول ستريت (أكبر سوق مال في العالم)، وتجاهل إدارة المعرفة في بادي الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك **(علي والجمل، 2013: 112)**.

تعد المدة الممتدة من بداية الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات من القرن الماضي (القرن العشرين) هي مرحلة الاهتمام والتوجه نحو إدارة المعرفة؛ لكن البدايات الحقيقية بمفهومها الحديث في منتصف التسعينيات التي تعدُّ العلاقة بين المعرفة وهيكلية العمل، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة **(HP)**

الأمريكية، وفي تطبيقات مؤسسة (**Skandia**) للتأمين، ولمختبرات "بكمان"، ومصرف" إمبريال" الكندي ومؤسسة "دو" للكيمياويات، وأن مزيدًا من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها **(مراد، 2017: 95)**.

يتفق الباحث مع عبيدات بقولها إنه يوجد إجماع على ان مصطلح إدارة المعرفة قد بدأ ظهوره في نهاية الثمانينات من القرن العشرين بسبب ظهور المؤسسات الصناعية الكبرى وتنافسها، وكذلك زاد في انتشاره وسرعة تناقله الثورة التكنولوجية التي شهدتها تلك المدة، فأصبح البحث عن المعلومة واستثمارها الدافع وراء إنشاء هذا المصطلح **(عبيدات، 2016: 15)**.

رابعًا: مفهوم إدارة المعرفة:

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات عديد من المختصين في مجالات متعددة، فهناك من نظر إليها بوصفها مصطلحًا تقنيًا، وآخرون عدوها موجودًا غير ملموس، وبعضهم عرض مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويرًا للمعلومات وإدارة الوثائق، وانعكست تلك الاهتمامات بحسب مجالات دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة **(صويص وآخرون، 2011: 515)**.

أصبح مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات الأساسية التي تشغل العلماء والباحثين والإداريين المهتمين بمجال إدارة المعرفة، وهو من المصطلحات الحديثة التي تعد نتاجًا للعلم في مجال الإدارة، ولكن لا يوجد تعريف شامل ومحدد متفق عليه من المتخصصين ويعود ذلك إلى حداثة هذا المفهوم وارتباطه بتكنولوجيا التي تشهد تطورًا مستمرًا **(Omotayo, 2015: 2-3)**.

يعرف القحطاني إدارة المعرفة بأنها: "عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمنظمة وتخزينها بشكل يسهل استعمالها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقًا" **(القحطاني، 2009: 4)**.

يحدد باسردة أن إدارة المعرفة "هي عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتوليدها، وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد، وتطبيقها لزيادة الأداء التنظيمي" **(باسردة، 2018: 43)**.

إدارة المعرفة "هي تجميع وتحديد المعلومات المفيدة وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ثم تخزينها في مستودعات ثم نشرها في جميع أنحاء المنظمة لتسهيل استعادتها واستعمالها وتطبيقها والاستفادة منها" **(Kim, 2010: 175)**.

وتحدد إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من العمليات الفكرية والمنهجية تهدف إلى تطوير الأداء التنظيمي من خلال معالجة المعرفة وتسهيل تطبيقها، وزيادة فاعلية التعلم التنظيمي في الخارج لتحقيق الميزة التنافسية" **(Al Hayaly & Alnajjar, 2016: 74)**.

إدارة المعرفة "هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستعمالها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي" **(طاهر، 2018: 45)**.

يقول العطوي إن إدارة المعرفة: "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع تصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة و جعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والاداء التنظيمي" **(العطوي، 2010: 24)**.

وعرفها ريفيرا على أنها: "مجموعة من الأساليب والأدوات والهياكل، والمبادرات الضرورية التي تحتاجها المنظمات إلى إنشاء المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها في المنظمة- عمليات إضافية القيمة؛ من أجل الحصول على ميزة تنافسية على منافسيها" **(Rivera, 2007: 17)**.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: "القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها واستعمالها بطريقة مجدية اقتصاديًا لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفها" **(بيسر وسابيروال، 2014: 68)**.

يستنتج العنزي أنَّ إدارة المعرفة: "هي عملية تقوم المنظمات ببنائها ونقلها إلى العاملين، والحفاظ عليها من خلال تبادلها فيما بينهم، تصل فيها المنظمة إلى إدراك احتياجاتها، ومتطلباتها من خلال العلاقة القائمة على أساس تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات، وينعكس ذلك على المنظمة بحيث أنها تحقق اهدافها المنشودة" **(العنزي، 2018: 12)**.

وذلك يرى الباحث أن إدارة المعرفة: هي عبارة عن مجموعة من العمليات توليد وخزن وتوزيع وتطبيق للمعرفة التي تعتمد على الموارد البشرية والتكنولوجيا في تسهيل حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة، وكذلك الابتكار والتميز في تقديم الخدمات ورفع كفاءة المؤسسة وتطويرها.

خامسًا: أهمية إدارة المعرفة:

من منطلق التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المؤسسات التمييز والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلًا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية

أساسًا؛ فإن ذلك ولد وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة أمرًا في غاية الحيوية والأهمية، بحيث أن (**القهيوي، 2013: 28-29**):

1. التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.

2. التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.

3. الحاجة إلى ما يربط، كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.

4. تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

5. إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.

6. ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

يرى المحمد أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد على التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة من التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل؛ لذلك تعد إدارة المعرفة أمرًا حاسمًا وحيويًا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (**المحمد، 2013: 37**).

تكمن أهمية إدارة المعرفة في إسهاماتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية؛ إذ إنها تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتواضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المؤسسة، وتعود بالنفع العام عليها، وتزود الموارد البشرية بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتكون لديهم رؤية مستقبلية، وأنها تساعد المؤسسة في كيفية استعمال تكنولوجيا المعلومات؛ أي: التوظيف الأنسب لها (**المغربي، 2020: 26**).

سادسًا: أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تطوير الممارسات الفردية، والمؤسسية تلك التي تعمل عملًا فاعلًا على تنظيم الكفايات واستعمالها، والخبرات، والمهارات، والمواهب، والأفكار، والممارسات الابتكارية، ومحاولة الدمج بين جميع ما سبق للحصول على مصادر المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (**Celep & Buket, 2005: 104**).

وتهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي (**بدير، 2013: 52**):

1. تسهيل العمليات وتيسيرها وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير ضرورية والحد من الروتين.

2. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي.

3. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري؛ لتحسين طرائق إيصال الخدمات.

4. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

5. الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

6. تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقتها بمثيلاتها.

7. تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على موارد بشرية المؤسسة.

8. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات والتراكمية المكتسبة من الممارسة اليومية وفي أثنائها.

سابعًا: نماذج إدارة المعرفة:

قدم عديد من الباحثين مجموعة من النماذج لإدارة المعرفة ومن هذه النماذج ما يأتي:

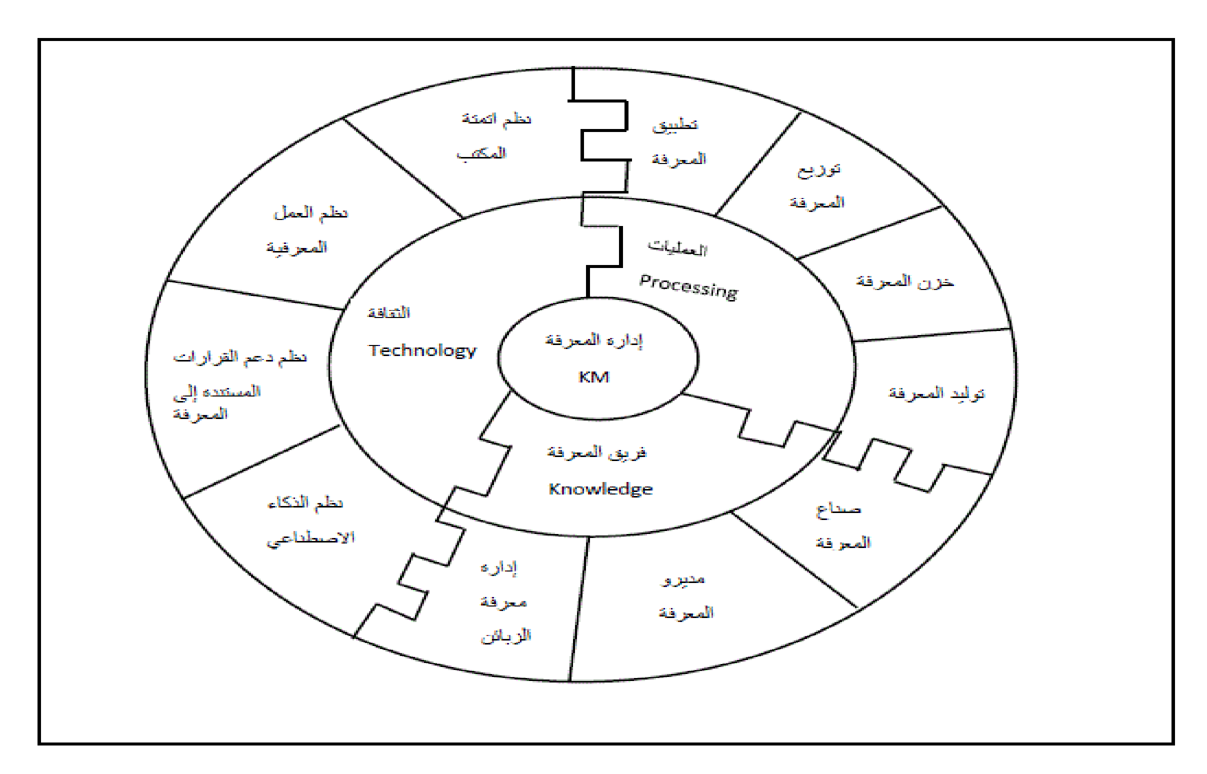
1. النموذج الأول (نموذج باسردة 2006):

نموذج باسردة يوضح أن إدارة المعرفة هي نتاج للتفاعل والتداخل بين ثلاثة مكونات أساسية هي **(باسردة، 2006: 52-53):**

أ. عمليات إدارة المعرفة: التي تشمل أربع عمليات وهي (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة).

ب. تقانة إدارة المعرفة: وتشمل التطورات التقانية الحديثة التي أسهمت في نشوء إدارة المعرفة وتطورها، التي جعلت من التقانة مكونًا لإدارة المعرفة، ومن هذه التقانات نظم أتمتة المكتب، ونظم العمل المعرفية، ونظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، بالإضافة إلى نظم الذكاء الاصطناعي.

جـ. فريق المعرفة: ويمثل الضمنية التي يمكن الاستفادة منها في أعمال المؤسسة، ويتكون هذا الفريق من صناع المعرفة، ومديريها، بالإضافة إلى البناء الخارجي المتمثل بإدارة معرفة الزبائن.



شكل(6)

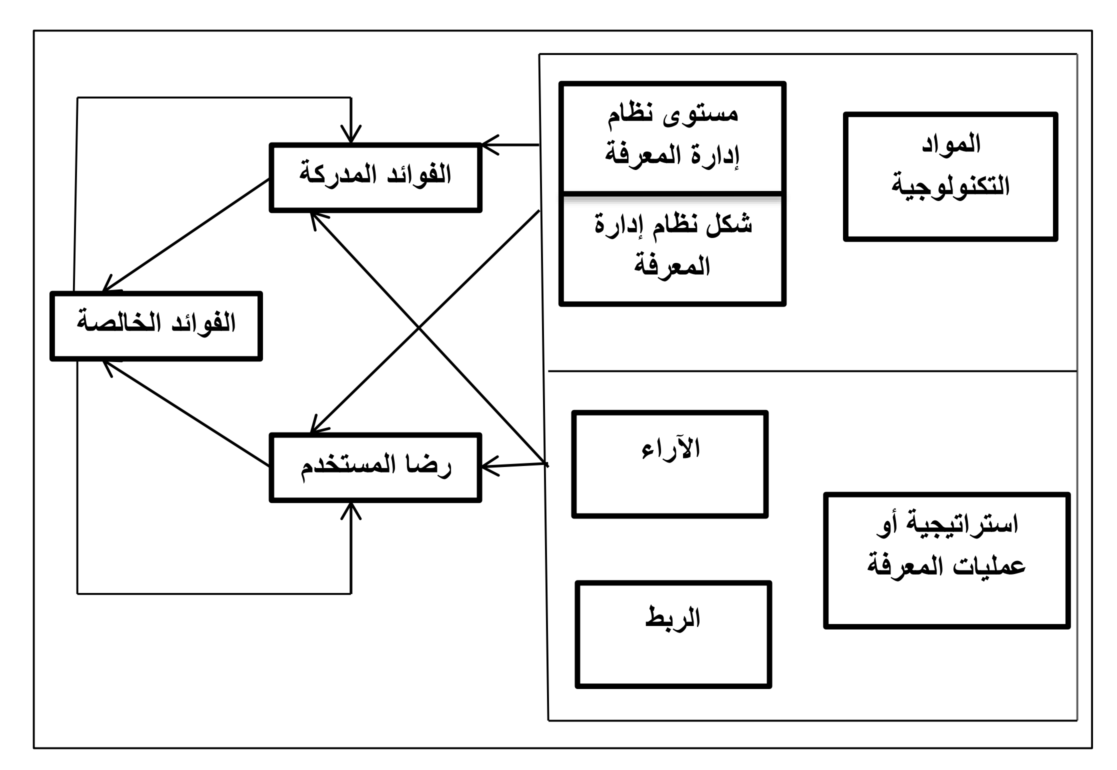
أنموذج باسردة لإدارة المعرفة

المصدر: (باسردة، 53:2006)

2. النموذج الثاني: (نموذج Jennex & olfmen,2004):

استند هذا النموذج كما موضح في الشكل(7) على استعمال التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعلومات وتتضمن أبعاد النموذج ما يأتي (**الجنابي**، 22:2013):

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتحويلها وتطبيقها.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة للمستخدم وإدارة المؤسسة ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استعمال المورد البشري إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بذلك على أداء المؤسسة ككل.



شكل(7)

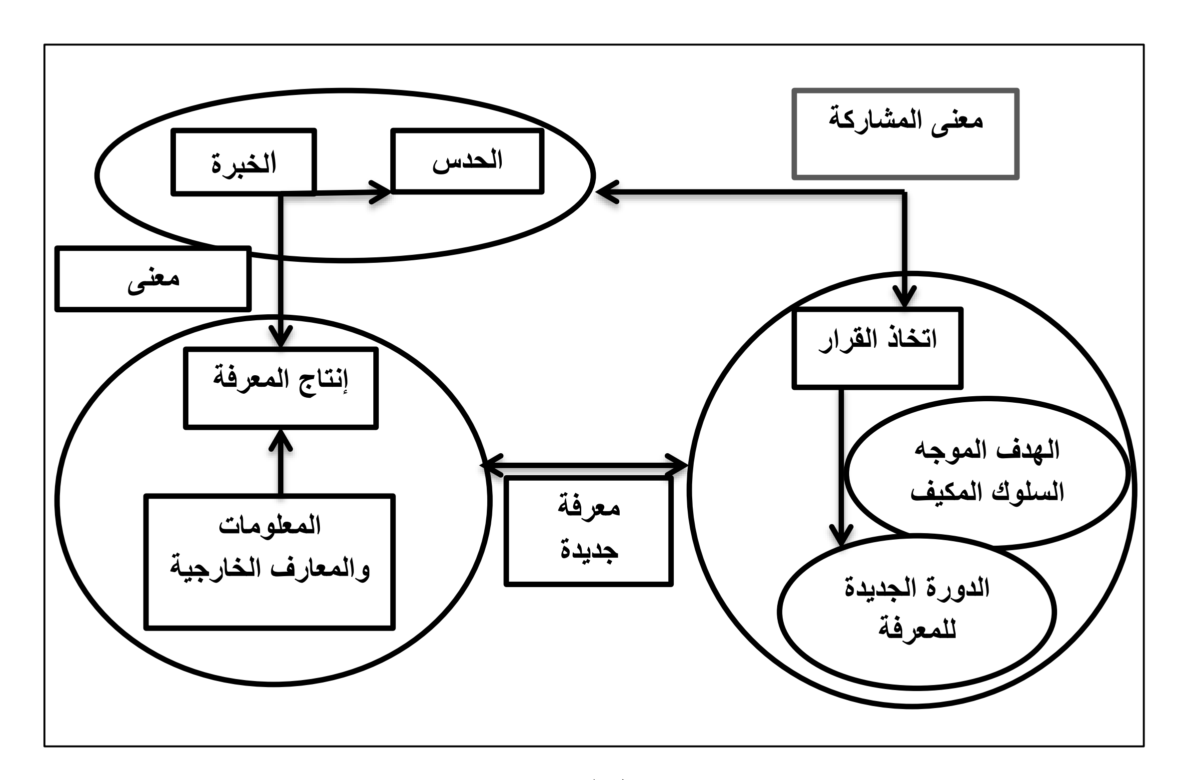
أنموذج Jennex & olfmen,2004 لإدارة المعرفة

المصدر: (الجنابي، 2013: 23)

3. النموذج الثالث: (أنموذج Choo):

استند هذا النموذج كما موضح في الشكل(8) إلى استعمال الحواس والخبرة ومشاركة المعلومات والمعارف **(حفاظ، 2018: 96):**

يعدُّ نموذج شو **(Choo)** نموذجًا جيدًا لإدارة المعرفة على أساس العناصر المستخدمة لإنشاء الحواس الجديدة لاستدلال قرار أمثل ويركز على كيفية اختيار وتقديم العناصر المعلوماتية في أعمال المؤسسة ومنها تستمد القرارات التنظيمية، وقوة نموذج **choo** لإدارة المعرفة تكمن في المعالجة الشمولية للعمليات الرئيسة لدورة إدارة المعرفة وتمتد إلى صنع القرار التنظيمي، والتي غالبًا ما تفتقر إليها النظريات الأخرى لإدارة المعرفة، وهذا يجعل من نموذج شو **(Choo)** واحدًا من النماذج الواقعية، ليمثل نموذجًا حيث يبين الشكل رقم (8) نموذج شو **(Choo)** المبني على الحدس والخبرة ومشاركة المعلومات والمعارف بما يمكن من إنتاج المعارف ودعم اتخاذ القرارات.



شكل (8)

أنموذج Choo لإدارة المعرفة

المصدر: (حفاظ، 96:2018)

المبحث الثاني:

عمليات إدارة المعرفة

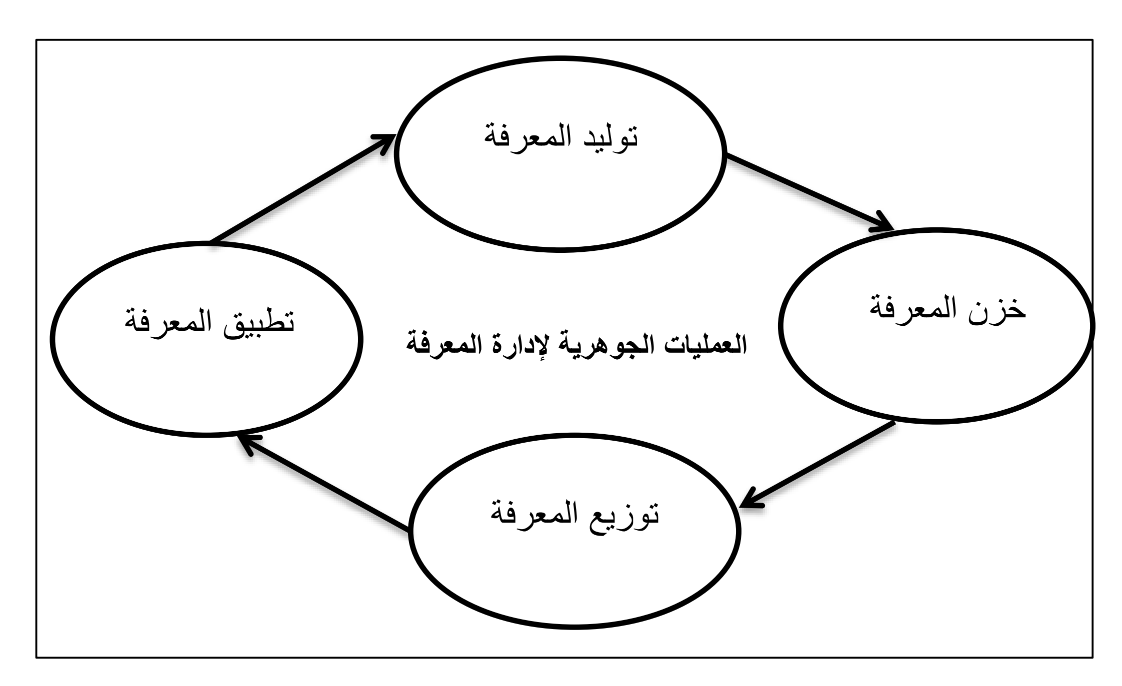
لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة، ولا على ترتيبها، فقد أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة للمؤسسة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين المعرفة في الخدمات والمستويات المقدمة؛ لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية (**الخالدي، 2008: 25**).

الجدول (9): اختلاف الباحثين في تعديد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها

الرقم	الباحث والسنة	العمليات
1	(باعوين، 2018: 58)	تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
2	(العزام، 2017: 54-56)	اكتشاف المعرفة، واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة.
3	(Igbinovia & Ikenwe, 2017: 30-32)	اكتساب المعرفة وتوليدها، والحصول على المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة.
4	(غرايبة، 2016: 7-8)	توليد المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة.
5	(الحيالي، 2014: 64-69)	اكتشاف المعرفة، واكتساب المعرفة، وتقييم المعرفة، وتطوير ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتراكم المعرفة.
6	(عبد القادر، 2014:25-26)	اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة.
7	(بوادي، 2009: 38)	اكتساب المعرفة، وتكوين المعرفة، وخزن المعرفة، ومشاركة المعرفة.
8	(البطاينة،2007: 24)	تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
9	(العتيبي، 1428هـ: 77-80)	تنظيم المعرفة، وتوليد المعرفة، وتشارك المعرفة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع في الجدول2021م

يتفق الباحث مع وجهة نظر الباحثين الذين أشاروا إلى تقسيم عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة، التي توضح من الشكل (9) وتعاد شاملة ومتفق عليها مع أغلب الباحثين ومن الباحثين (**باسردة، 56:2006**) (**بارحمة، 69:2017**) (**باسردة، 2018: 44**) (**لصور، 2017: 69**) (**ابو زريق،2017: 22**) (**Rivera and Rivera, 2016: p23**) (**عبدالهادي وعبدالنافع، 2018: 586**) (**عبيدات، 2016: 18**) (**الفارس، 70:2010**) (**Riaz & Hassan, 2019:639**).



شكل(9)

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

المصدر: (الكبيسي، 2011: 62)

اولًا: توليد المعرفة:

عملية توليد المعرفة تعني أسر واكتساب واكتشاف وشراء أو خلق للمعرفة الجديدة؛ فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرًا للمعرفة جديدة؛ لذا فإن توليد المعرفة هي العامل الأساس الذي تتمكن المؤسسات منها من مواجهة تحدياتها التنافسية (**لصور، 2017: 70**).

فإن عملية توليد المعرفة تضمن للمؤسسة امتلاك المعرفة التي تعني امتلاك القوة وصهرها في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تعد العملية المهمة من عمليات إدارة المعرفة التي ترتكز عليها العمليات الأخرى الباقية، بل ربما عناصر إدارة المعرفة الباقية، فتوليد المعرفة من المصادر الداخلية، كالوثائق والسجلات والموارد البشرية وقواعد البيانات المختلفة، أو تلتقط من المصادر الخارجية، كالإنترنت والزبائن والمجهزين وشركاء العمل (**باسردة،58:2006**).

وترى المناصير أن توليد المعرفة هي: "عبارة عن عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة" (**المناصير**، 2012: 42).

ويرى باسردة أن "عملية توليد المعرفة تقوم على جهد بشري ذي طبيعة تراكمية ويؤثر في توليدها بعداها الضمني، أو الظاهري، فعملية توليد المعرفة تتحدد على وفق نوع المعرفة المراد الحصول عليها" (**باسردة**، 2018: 47).

إن توليد المعرفة يعتمد على الأفكار الجديدة، لا على التقليد الذي لا يرفع من قيمة المؤسسة، يسهم في دعم أدائها الداخلي والخارجي، ويعد الموارد البشرية أهم مصدر لإنتاج الأفكار الإبداعية، وتوليد المعرفة ترتكز عليها المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها لما لها من آثار إيجابية في تحسين الأداء وعمليات الإنتاج وضمان جودة الخدمات؛ إذ إن هناك علاقة ثابتة بين توليد المعرفة وتقدم عمل المؤسسة (**السرخي**، 2016: 11).

يمكن أن تولد المعرفة من استقطاب موارد بشرية جديدة وتوظيفها أو بتشكيل اتحادات جديدة، وتظهر عملية توليد المعرفة كبيرة في المؤسسات المتغيرة بطبيعة عملها باستمرار بعكس المؤسسات ذات العمل الروتيني ويمكن تقدير الاهتمام بهذه العملية من خلال (**البطاينة**،2007: 25):

1. توليد المعرفة من تبادلها والمشاركة بها من الموارد البشرية.
2. إيجاد فرق العمل والتي تسهم وتدعم عملية توليد المعرفة.
3. استثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى الموارد البشرية وتحويلها إلى معارف جديدة تسهم في حل المشاركة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانيًا: خزن المعرفة:

ويرى دوفي (Duffy) أن عملية التخزين تعني الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها باستمرار بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة، وتعد من العمليات الأساسية المهمة لإدارة المعرفة، فإن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما بتخزينها؛ ولذا يجب إدامة مستودعات المعرفة؛ للاحتفاظ على القيمة البعيدة للمعرفة، وتزداد أهميتها خاصة في المؤسسات التي تعاني معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد العقود المؤقتة والاستشارية عند توظيف واستعمال الموارد البشرية حيث يأخذ هؤلاء معهم معارفهم الضمنية غير الموثقة بمجرد تركهم المؤسسة (**البقور**، 2014: 36).

يمكن تعريف تخزين المعرفة على أنها: "عملية الاحتفاظ بالمعرفة في وسائط المعرفة، وتحويلها لمعرفة صريحة للاستفادة منها في توليد معارف جديدة أو تطبيق ما تحتويه من خبرات واستثمار اها في مجالات عملها" (**الشيخ وآخرون، 2019: 40**).

إن عملية تخزين المعرفة هي عملية ذات قيمة عالية للمؤسسة؛ إذ إنها تشجع إعادة استعمال المعرفة وتحمي المؤسسة من عملية إعادة البحث عن المعرفة من جديد وبذلك توفر المال والوقت في آن واحد، والخزن ليس بدون تكلفة فتكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد مصادر المعرفة، ويجب معرفة ودراسة ما ينبغي الاحتفاظ به من المعرفة؛ لأنه ليس كل معرفة مفيدة بل تختلف المعرفة التي يمكن الاستفادة منها واستثمارها (**المحمد، 2013: 39**).

تخزن المعرفة من طرائق عديدة من أهمها (**مسلم، 2015: 38**):

1. جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، وتحليلها وتنقيتها، ثم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها؛ ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى ان يتم تداولها بسهولة ونشرها، واستخراجها بدقة، ويسر من موارد بشرية المؤسسة.

2. تقديم كل الموارد البشرية المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، تحلل هذه الجهة وتنقية هذه المعرفة، ثم تخزينها على أفضل وأدق صورة؛ بحيث يمكن تداولها من المؤسسة في يسر وسهولة.

3. تسجيل كل مورد بشري في المؤسسة كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي؛ بحيث تكون متاحة لكل موارد بشرية المؤسسة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.

4. جمع شخص مسؤول المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استعمالها من الجميع، من دون الاهتمام بتحليل المعرفة وتنقيتها أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

يمكن القول إن عملية خزن المعرفة تتم عبر الموارد البشرية الذين يعدون أصل توليدها، ولكن هذه الموارد البشرية قد تحال مع الوقت إلى التقاعد في المستقبل، أو قد يتركوا العمل في المؤسسة لسبب ما؛ مما قد يجعل المؤسسة تخسر أهم مصدر للمعرفة؛ لذلك يجب تخزينها سواء في قواعد بيانات أو وثائق مكتوبة أو لتوظيف موارد بشرية جديدة أو عن طريق موارد بشرية حالية لا يمتلكون المعرفة ونقلها وحفظها إليهم، لكن يجب ضمان التوافر والأمان لحفظها لعدم فقدانها للوصول إليها والاستفادة منها عند اللزوم.

ثالثًا: توزيع المعرفة:

أحيانًا يطلق على هذه العملية نقل المعرفة، ونشر المعرفة، وتبادل المعرفة، وتقاسم المعرفة، وكل هذه المسميات تعني إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على المهتمين كافة والاستفادة لكل من له علاقة بها أو بأي جزء منها وهذا يعدُّ أمر حيويًا للمؤسسة التي تملك هذه المعرفة؛ وذلك فإن إتاحتها للتوزيع يؤدي إلى تحقق المصلحة العامة والكلية للمؤسسة، لكن يجب الأخذ في الاعتبار توضع القواعد والإجراءات التي تضمن سرية المعرفة وحفظها، وعدم إتاحتها لجهات منافسة قد تضر بمصالح المؤسسة **(العجرفي، 2017 : 70)**.

إن نشر المعرفة يؤدي إلى استفادة المؤسسات وكذلك إلى تنميتها، فكلما زاد استعمالها والتشارك بها بين الموارد البشرية نمت وتطورت وتعاظمت عن طريق تبادل الأفكار والخبرات والمهارات؛ لذا يجب تحفيز المشاركة بالمعرفة وتشجيعها وتوفير الوسائل المناسبة لتوزيعها ونقلها **(بوزيدي ومانع، 2018: 257)**.

عند نقل المعرفة فإن المؤسسة بحاجة إلى ترتيبات وثقافة تنظيمية مسانده تساعد على نقلها للمعرفة وتقاسمها بين أرجاء المؤسسة، وكذلك وجود آليات فعالة، حيث تؤدي إلى تشارك المعرفة، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير، وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم في أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعًا رسميًا مقننًا، وتتم في أوقات العمل **(طه ويوحنا، 2013: 228)**.

إن للمشاركة أهمية فهناك حاجة لنقل المعرفة، ونشرها، والتشارك فيها في أنحاء المؤسسة المختلفة، أن التفاعل بين التكنولوجيات، والتقنيات، والموارد البشرية له أثره الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، ويؤكد أن ما يجب على المؤسسات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظميه أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح؛ مما يمكن من تدفق المعرفة من مخازن المعرفة المنتشرة في المؤسسة ويدعم البيئة التعاونية التي تعدّ من العناصر الأساسية في عملية التشارك ويدعم العدل بروح الفريق ويسهم في زيادة الفرص والتعلم والتدريب **(القهيوي، 2013: 104)**.

تمثل هذه العملية في تبادل الخبرات، والتعرف إلى الأفكار بين موارد بشرية المؤسسة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفء بين الموارد البشرية في المؤسسة بما يتوافر من الوسائل الإلكترونية، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابدَّ من الاعتماد على العمل الجماعي في المؤسسة، وتعدد وسائل المشاركة، وتحفيز موارد بشرية المؤسسة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة، من أجل توزيع المعرفة على المؤسسة أن تعمل بوعي بطبيعة المعرفة لدى الموارد البشرية حيث أن المعرفة الضمنية تكون معقدة في مشاركتها وذلك لارتباطها

بالموارد البشرية أنفسهم؛ ولذلك يجب النظر إلى دوافع الموارد البشرية الذين ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية، وبالإضافة إلى ذلك فرض تبادل المعرفة مهم لاسيما في الحالات غير الرسمية، بل عبر القنوات التي تسهل عملية التفاعل المباشر بين الموارد البشرية؛ مما يزيد من الثقة لتبادل المعرفة (**Hernandez, 2015: 18-19**).

يمكن القول إن عملية توزيع المعرفة تُعَدُّ عملية مهمة؛ مما يجب على المؤسسة بناء الثقافة الداعمة لتوزيع المعرفة وأعطا الفرصة للموارد البشرية وتوفير الوسائل المناسبة لتوزيع المعرفة وتبادلها، والتعرف إلى الأفكار بين موارد بشرية المؤسسة، لكن مع عدم الإفراط الذي يؤدي إلى تسريب المعرفة خارج لمؤسسة وإتاحتها لغير المستفيدين أو المنافسين ويجب وضع الإجراءات ولأنظمة التي تضمن سرية المعرفة.

رابعًا: تطبيق المعرفة:

يُعَدُّ تطبيق المعرفة الهدف الأساس من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة، واسترجاع المعرفة، وفحص المعرفة باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم **(مسلم، 2015: 39).**

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ونظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في المؤسسة لكنه بمنزلة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استعماله، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات المقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت **(العلي وآخرون، 2012: 45).**

إن نجاح أي مؤسسة في إدارتها يتوقف على مدى استعمالها الحقيقي والفعال للمعرفة؛ إذ إن اكتساب المعرفة ونقلها والمشاركة بها لا تعد كافية، ولكن تطبيق المعرفة يعدُّ الأهم وأكثرها ملاءمة للاستعمال في تنفيذ نشاطات المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها المختلفة **(عبدالقادر، 2014 : 30).**

وترى العلول أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، والأهم هو تحويل المعرفة التي يتم الحصول عليها إلى التنفيذ؛ فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسًا هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفة المؤسسة وما نفذته يعد أحد معايير التقييم في هذا المجال **(العلول، 2011: 87).**

وأوضح بدير أن يتم تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة، وان يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وأن يؤكد على استعمال وإعادة استعمال تتضمن الاتصالات غير

الرسمية، والحصول على تقارير ليتفادى الفجوات، وقد استعملت أساليب عديدة لتطبيق المعرفة منها (**بدير، 67:2013**):

1. الفرق المتعددة الخبرات الداخلية.
2. مبادرات العمل.
3. مقترحات الخبر الداخلي.
5. اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
6. التدريب من الخبراء والمستشارين.

أن عملية تطبيق واستعمال المعرفة تعتبر المحصلة النهائية لإدارة المعرفة خصوصًا في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، فإنه لا جدوى من عملية توليد واكتساب المعرفة، أو حفظها وخزنها، أو توزيعها ومشاركتها، من دون تطبيق المعرفة واستعمالها في المؤسسات؛ إذ يعد تطبيق المعرفة واستعمالها هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة، وهنا يجب التركيز على التطبيق وعدم الاكتفاء بالنظرية من دون التطبيق (**الشوابكة، 2013: 57**).

ويمكن القول كلما تحسنت عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، ازدادت احتمالية توافر المعرفة من أجل التطبيق الفعال للمعرفة وجعلها أكثر ملاءمة للتطبيق والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، وكذلك اتخاذ القرارات الصائبة.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول

نبذة عن مجتمع الدراسة وخصائص عينة الدراسة

اولًا: نبذة عن مجتمع الدراسة:

1. التعريف والنشأة للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية:

المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي مملوكة ملكية كاملة للدولة، وتتبع وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهي المعنية بنشر شبكة الاتصالات الثابتة، وتقديم الخدمة في أنحاء الجمهورية اليمنية كافة، وكذلك تقديم خدمة النداء الآلي والإنترنت وتراسل المعطيات وغيرها، بعد قيام الوحدة في 22مايو 1990م دمجت المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية في صنعاء وهيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية بعدن بمكوناتهما المادية والبشرية في مؤسسة واحدة سميت بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية (www.ptc.gov.ye).

2. رؤية المؤسسة:

"الريادة في تقديم خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبناء يمن متصل" (www.ptc.gov.ye).

3. رسالة المؤسسة:

- أن يكون مزود خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المفضل لدى عملائنا من الأفراد، وقطاع الأعمال على المستوى الوطني.
- نثري حياة عملائنا بتقديم خدمات الاتصالات ذات الجودة العالية.
- ننمو ونتطور بالاستثمار في الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.

(www.ptc.gov.ye)

4. النشاط الذي تقدمة المؤسسة:

تقدم المؤسسة العامة للاتصالات من المؤسسات التابعة لها وبشكل أساسًا خدمات الاتصالات وتقنياتها المختلفة إلى شرائح المجتمع كافة في التجمعات السكانية المختلفة في الريف والحضر على حد سواء، وخاصة في عالم يتعاظم فيه دور الاتصالات واستعمالها، وذلك من حزمة متكاملة من الأنشطة والخدمات ومنها يأتي(www.ptc.gov.ye):

- خدمات الاتصالات الهاتفية السلكية (الهاتف الثابت).
- خدمات الاتصالات الهاتفية الريفية اللاسلكية.
- خدمات الاتصالات الدولية (عن طريق شركة تيليمن للاتصالات الدولية).
- خدمات الهاتف النقال بتقنية CDMA (عن طريق يمن موبايل للهاتف النقال) .

- خدمات الإنترنت بتقنياتها المختلفة (البوابة اليمنية للإنترنت "يمن نت").
- خدمات الربط الشبكي وتراسل المعطيات.
- خدمات التدريب والتأهيل التخصصي، ونشر الوعي التكنولوجي (المعهد العام للاتصالات).
- خدمات المعلومات ومشاريعها نظمها وتقانته.

ثانيًا: وصف خصائص عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة:

قسم الباحث في هذا المبحث عينة الدراسة بحسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

ركزت الدراسة على استقصاء آراء القيادات الإدارية في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكانت خصائص العينة كما يأتي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب النوع:

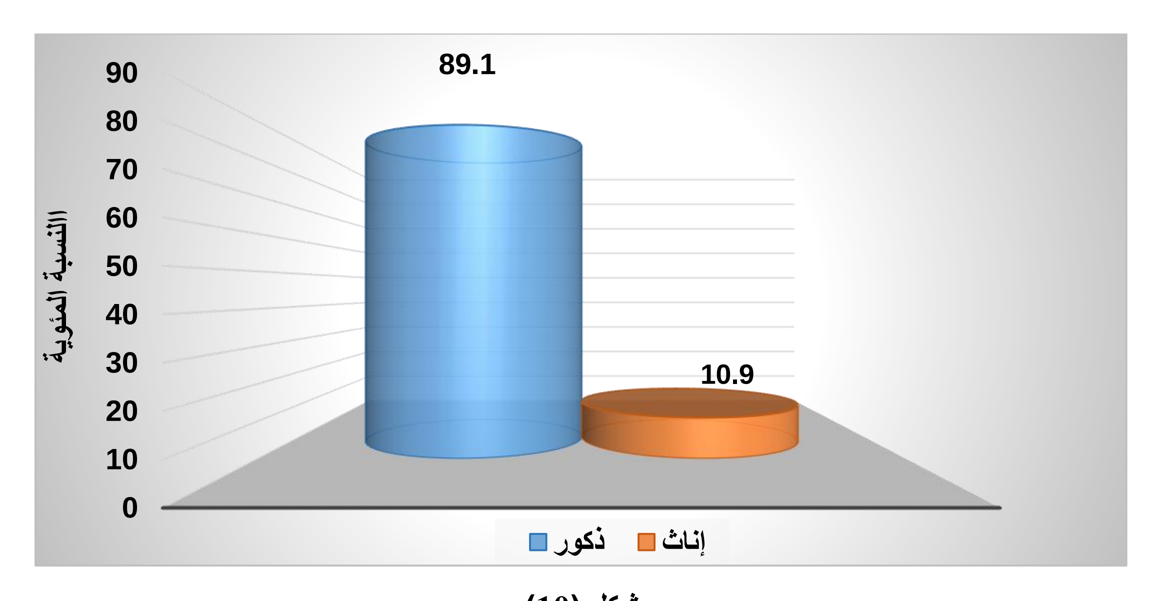
كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع كما هي موضحة في الجدول (10):

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة بحسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	114	89.1
إنثى	14	10.9
الإجمالي	128	100.0

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

من نتائج الجدول (10) تبين أن نسبة (89.1%) من إجمالي عينة الدراسة هم من الذكور، في حين نسبة (10.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، نلحظ أن غالبية عينة الدراسة من الذكور بنسبة (89.1%)، وهذا يعني أن المناصب القيادية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة مسندة إلى الذكور أكثر من الإناث، ويعود هذا إلى طبيعة المهام والأعمال الذي يحظى الذكور بقدرٍ كبير في شغل المناصب القيادية التي تتطلب جهدًا كبيرًا ومضاعفًا أو التأخر لمدة زمنية طويلة بالأعمال الإدارية والميدانية مما يكون فيها الإناث سطلة أقل مقارنة بالذكور، وأيضًا قد يعود هذا السبب إلى ثقافة المجتمع التي ما زلت تعيق الإناث، والشكل (10) يُبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب النوع:



شكل (10)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب النوع

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م بواسطة برنامج Excel

2. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر:

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر كما هي موضحة في الجدول (11):

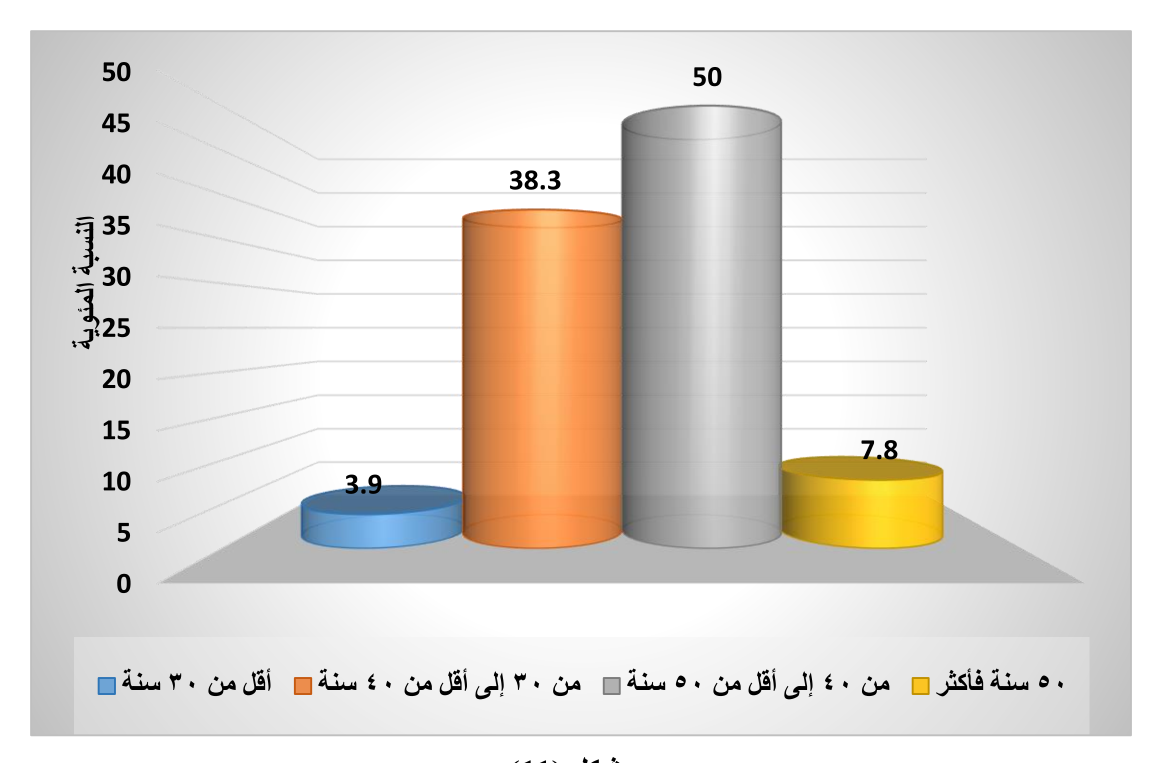
جدول رقم(11): توزيع أفراد العينة بحسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	3.9
من30 إلى أقل من 40 سنة	49	38.3
من40 إلى أقل من 50 سنة	64	50.0
50 سنة فأكثر	10	7.8
الإجمالي	128	100.0

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول رقم (11) نلحظ أن ما نسبته (50.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40- 50 سنة)، في حين (38.3%) هي لمن أعمارهم تتراوح ما بين (30-40 سنة) من أفراد العينة وإذا ما أضفنا لها النسبة (3.9%) المتبقية التي تمثل الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن (30 سنة) فتصبح النسبة الكلية لفئة الشباب (42.2%)، وأنّ ما نسبته (7.8%) من أفراد العينة تزيد أعمارهم عن (50 سنة فأكثر)، نلحظ أن عينة الدراسة متقاربة ما بين الفئة العمرية الشابة والفئة العمرية غير الشابة؛ مما يشير إلى أن المؤسسة تجمع ما بين الاستفادة من القيادات العمرية غير الشابة ذات الخبرات والتجارب العملية، واستثمار للطاقات القيادية الشابة

التي تكون أكثر فعالية وكفاءة وقادرة على الإبداع وذات قابلية على التدريب والاستيعاب للتطورات في مجال الاتصالات، والشكل (11) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب العمر.



شكل (11)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب العمر

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م بواسطة برنامج Excel

3. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المستوى العلمي:

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى العلمي كما هي موضحة في الجدول(12):

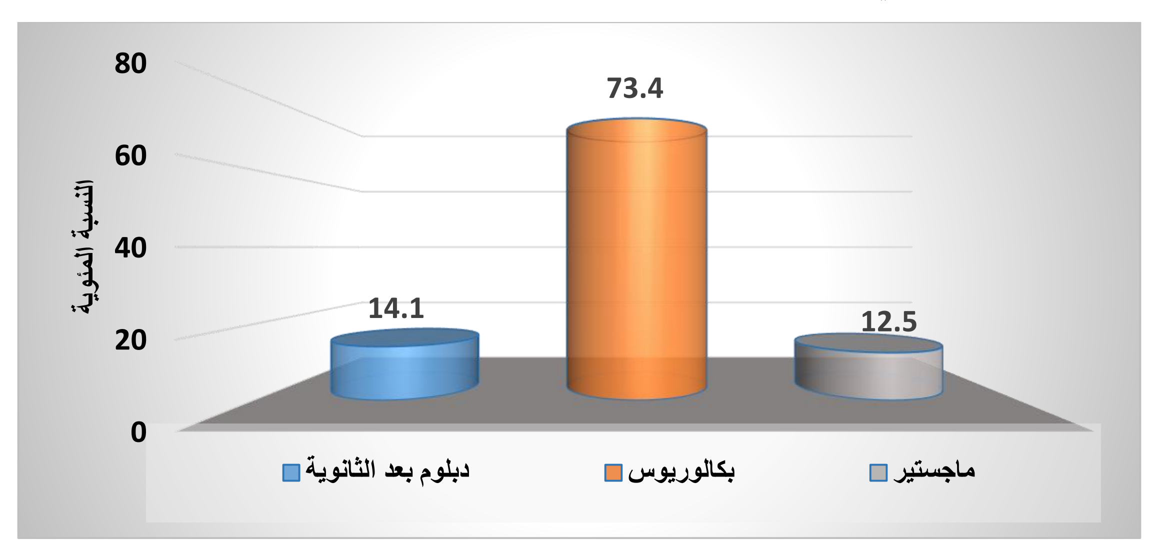
جدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم بعد الثانوية	18	14.1
بكالوريوس	94	73.4
ماجستير	16	12.5
الإجمالي	128	100.0

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

يظهر الجدول رقم (12) أن ما نسبته (14.1%) لديهم مؤهل دبلوم بعد الثانوية، فيما كانت نسبة (73.4%) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل بكالوريوس، وإذا ما أضفنا لها النسبة

(12.5%) المتبقية التي تمثل الحاصلين على مؤهل ماجستير، فتصبح النسبة الكلية لحملة مؤهلات جامعية (85.9%)، وهذا نسبة كبيرة؛ مما يدل على أن المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية تولي المناصب القيادية لمن لديهم مؤهلات جامعية، وبالإضافة إلى قدرتهم على الإجابة بوعي مما يعطي المصداقية والدقة للدراسة، والشكل (12) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المستوى العلمي.



شكل (12)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المستوى العلمي

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م بواسطة برنامج Excel

4. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

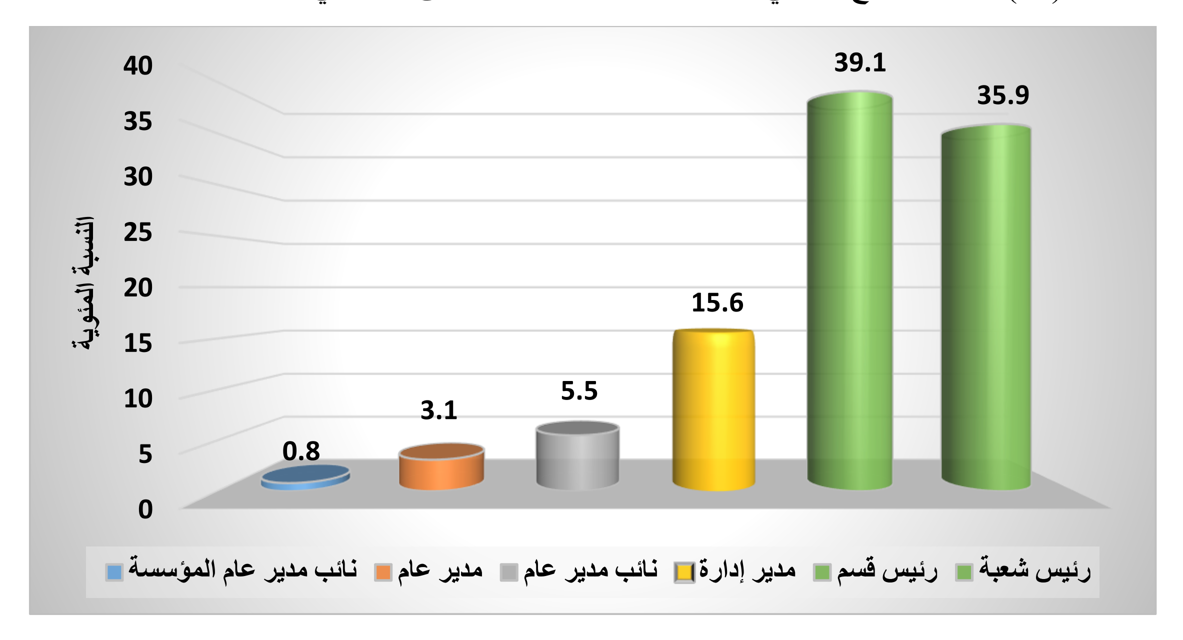
كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي كما هي موضحة في الجدول (13):

جدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
نائب مدير عام المؤسسة	1	0.8
مدير عام	4	3.1
نائب مدير عام	7	5.5
مدير إدارة	20	15.6
رئيس قسم	50	39.1
رئيس شعبة	46	35.9
المجموع	128	100.0

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح لنا من الجدول رقم (13) أنّ نسبة (39.1%) من إجمالي عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي رئيس قسم، تليها فئة رئيس شعبة بنسبة (35.9%) من إجمالي عينة الدراسة ثم مدير إدارة بنسبة (15.6%) من إجمالي عينة الدراسة، وحصل من لديهم وظيفة نائب مدير عام على نسبة (5.5%) يأتيه مدير عام بنسبة (3.1%) وأخيرًا نائب مدير عام المؤسسة بنسبة (0.8%)، نلحظ ان الغالبية من عينة الدراسة تركز في رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، وهذا يعني توزيعًا طبيعيًا كون طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد على التوسع في فئة رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، والشكل (13) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي.



شكل (13)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م بواسطة برنامج Excel

5. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

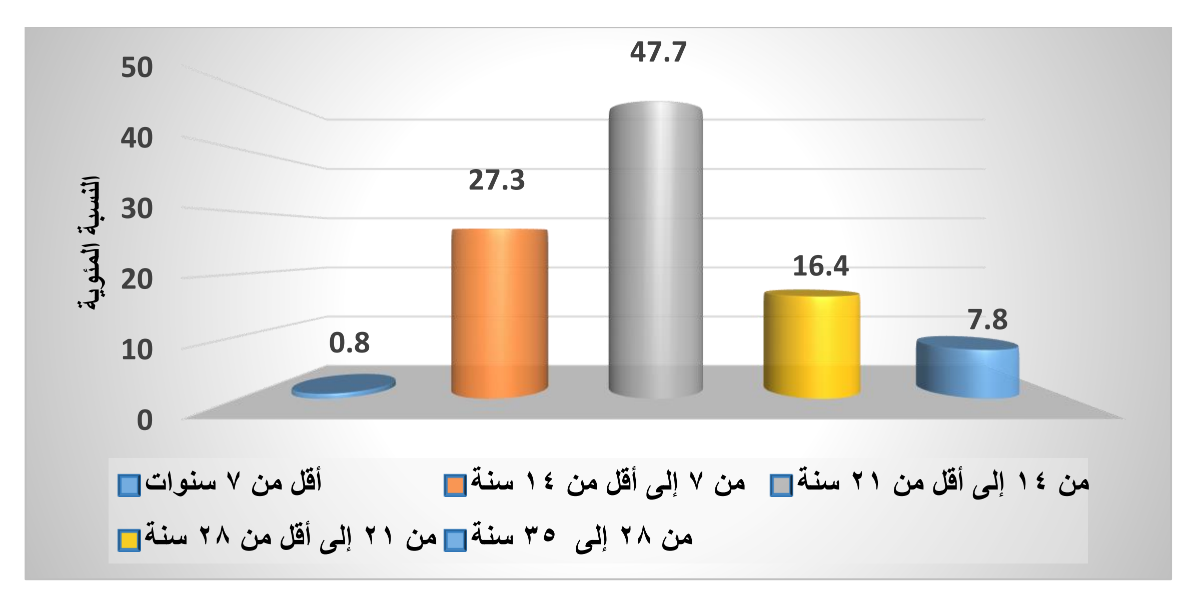
كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة كما هي موضحة في الجدول (14):

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 7 سنوات	1	0.8
من7 إلى أقل من 14 سنة	35	27.3
من14 إلى أقل من 21 سنة	61	47.7
من21 إلى أقل من 28 سنة	21	16.4
من28 إلى 35سنة	10	7.8
المجموع	128	100.0

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتبين لنا من الجدول رقم (14) أن نسبة (47.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين (14-21 سنة)، ونسبة (27.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (7-14 سنة)، فيما كانت نسبة (16.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (21-28سنة)، في حين أنّ ما نسبتهم (7.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (28-35سنه)، في حين من تقل خبرتهم عن 7سنوات بلغت نسبتهم (0.8%)، نلحظ من النتيجة أن الذين يشغلون المناصب القيادية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة قيادات تتمتع بالخدمة؛ مما يعني أن لديهم خبرات تراكمية في العمل، وايضًا بسبب خبرات عملهم في المؤسسة أن إجاباتهم عن أسئلة الدراسة ستكون واضحة وسليمة تخدم أغراض الدراسة، والشكل (14) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.



شكل (14)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية2021م بواسطة برنامج Exce

6. توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب عدد الدورات التدريبية:

كانت نتائج توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية كما هي موضحة في الجدول (15):

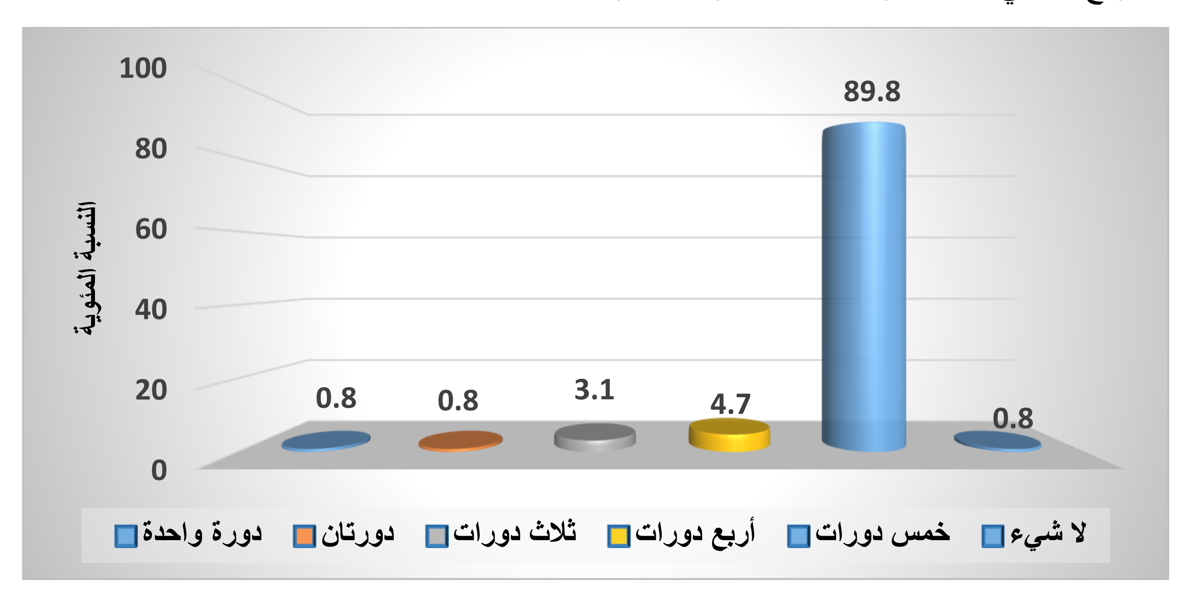
جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة بحسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
دورة واحدة	1	0.8
دورتان	1	0.8
ثلاث دورات	4	3.1
أربع دورات	6	4.7
أكثر من خمس دورات	115	89.8
لا شيء	1	0.8
المجموع	128	100.0

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية2021م

يتبين لنا من الجدول رقم (15) أن نسبة (89.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان لديهم أكثر من خمس دورات تدريبية، في حين كان من لديهم ثلاث دورات تدريبة (4.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما (3.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فقد كان لديهم ثلاث دورات تدريبية، في حين أنّ ما نسبتهم (0.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة كان لديهم دورة تدريبة

والنسبة نفسها (0.8%)هي لمن لديهم دورتان تدريبية وأيضًا النسبة نفسها (0.8%) من ليس لديهم أي دورات تدريبية والملاحظ أن غالبية عينة الدراسة لديهم دورات تدريبية، والشكل (15) يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة عدد الدورات التدريبية.



شكل (15)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب عدد الدورات التدريبية

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م بواسطة برنامج Excel

المبحث الثاني

التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة في متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سيحلل مدى توافر متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية واختبار T لكل محور من محاور الدراسة، لمعرفة مدى توافر هذه المحاور في ضوء إجابة عينة الدراسة، وكانت النتائج كالآتي:

أولًا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن محور إستراتيجية التدريب:

لتحليل مدى توافر كل متغير من متغيرات المحور الأول المتمثل بإستراتيجية التدريب سيشخص كل بُعد من أبعاد المحور المتمثلة بـ: (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) كلٌ على حِدَة كما يأتي:

1. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد مراحل العملية التدريبية:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار Tومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات مراحل العملية التدريبية المتمثلة بـ (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (16):

جدول (16)

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بُعد مراحل العملية التدريبية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
	أ. تحديد الاحتياجات التدريبية:							
1	تحدد المؤسسة مواطن الضعف في أداء الموارد البشرية.	2.99	1.023	59.8	-0.09	0.931	4	محايد
2	تحدد المؤسسة احتياجات الموارد البشرية للبرامج التدريبية في كل مستوياتها المختلفة.	3.63	1.004	72.6	7.04	0.000	2	أوافق
3	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية من التقييم الذاتي للموارد البشرية.	3.24	1.056	64.8	2.60	0.011	3	محايد

4	تقدم المؤسسة عديدًا من الدورات التدريبية بما تتلاءم مع احتياجات الموارد البشرية.	3.69	0.885	73.8	8.79	0.000	1	أوافق
	المتوسط العام لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية	3.39	0.768	67.8	5.69	0.000		محايد
	ب. تصميم البرامج التدريبية:							
1	تصمم المؤسسة البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات الموارد البشرية.	3.45	0.97	69.0	5.19	0.000	1	أوافق
2	تحدد المؤسسة عند تصميم أي برنامج تدريبي الأهداف المطلوب تحقيقها.	3.40	0.983	68.0	4.59	0.000	3	أوافق
3	تقوم المؤسسة بالتعديلات اللازمة على الدورات التدريبية قبل بداية الدورة، وفي أثناء انعقادها عند اللزوم.	3.13	0.999	62.6	1.50	0.135	5	محايد
4	يصمم البرنامج التدريبي بالاعتماد على منهجية علمية من حيث تحديد الأهداف، وموضوعات البرنامج، والأساليب والمستلزمات التدريبية	3.30	0.952	66.0	3.62	0.000	4	محايد
5	تحدد المؤسسة المتطلبات البشرية والمكانية والزمنية المتوافقة مع نوع البرنامج التدريبي.	3.44	0.937	68.8	5.28	0.000	2	أوافق
	المتوسط العام لمرحلة تصميم البرامج التدريبية	3.34	0.821	66.8	4.74	0.000		محايد
	جـ. تنفيذ البرامج التدريبية:							
1	تلتزم المؤسسة في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له.	3.70	0.892	74.0	8.82	0.000	1	أوافق
2	يخضع الموارد البشرية في الأقسام المختلفة لبرامج تدريبية مخططة متكاملة تغطي احتياجاتهم.	3.15	1.087	63.0	1.54	0.125	4	محايد

3	تطبق المؤسسة معيار جودة التدريب من أجل تحسين استثمار المؤسسة في البرامج التدريبية.	3.19	1.063	63.8	2.00	0.048	3	محايد
4	عند التنفيذ توفر المؤسسة المدرب المختص من أجل التكامل لتحقيق احتياجات المتدربين.	3.43	0.953	68.6	5.10	0.000	2	أوافق
	المتوسط العام لمرحلة تنفيذ البرامج التدريبية	3.37	0.803	67.4	5.14	0.000		محايد
	د. تقييم البرامج التدريبية:							
1	تستعمل المؤسسة مقاييس ومعايير معتمدة تساعد في تقييم البرامج التدريبية.	3.23	1.036	64.6	2.47	0.015	1	محايد
2	تستعمل المؤسسة أدوات مختلفة ومتعددة لتحديد كفاءة البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق الأهداف.	3.11	1.074	62.2	1.15	0.251	3	محايد
3	تأخذ المؤسسة بنتائج تقييم البرنامج التدريبي ومقترحات الموارد البشرية في وضع البرامج التدريبية اللاحقة.	3.06	1.081	61.2	0.74	0.463	5	محايد
4	تساعد برامج التدريب على خفض معدلات غياب الموارد البشرية ومعدلات دوران العمل في المؤسسة.	3.08	0.949	61.6	0.84	0.403	4	محايد
5	تتعرف المؤسسة على مدى نجاح البرنامج التدريبي من خلال تحسن مستويات إداء الموارد البشرية	3.21	1.062	64.2	2.25	0.026	2	محايد
	المتوسط العام لمرحلة تقييم البرامج التدريبية	3.14	0.850	62.8	1.83	0.070		محايد
	المتوسط العام لبُعد مراحل العملية التدريبية	3.31	0.718	66.2	4.86	0.000		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (16) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لمتغيرات بُعد مراحل العملية التدريبية نلحظ أن الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد بلغ (3.31)، وهذا يعنى أنّ توافُر فقرات

بُعد مراحل العملية التدريبية مجتمعةً معًا تقع عند المســـتوى "محايد" حيث تنتمي قيمة الوســـط الحسـابي العام إلى فئة المقياس (2.60- 3.39) ويُشـير إلى توافر متوسط لمراحل العملية التدريبية (وفي الحدود العليا للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤســـســة العامة الاتصــالات الســلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها حول المحور حيث بلغت قيمته (0.718)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان مقبولًا حيث بلغ (66.2)، وهذا يعني أن هناك موافقة بنســبة (66.2%) على توافر مراحل العملية التدريبية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وهو ما أكده اختبار T حيث بلغت قيمته (4.86) وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

ونجد أن جميع مراحل العملية التدريبية تجاوزت المتوسط الفرضـي (3) وهذا ما أكده الوسط الحســـابي للمراحل الأربع حيث تراوحت بين (3.14-3.39) وتراوحت الأهمية النســـبية لها بين (62.8% - 67.8%)، حيث كانت جميع المراحل ذات دلالة إحصـــائيًا، حيث بلغت قيمة مســـتوى الدلالة لها أقل من (0.05)؛ مما يُشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، الذي يساوي (3)، وبتفصيل أكثر نورد ترتيب المجالات حسب متوسطاتها الحسابية:

أ. **في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية** بلغ الوســـط الحســـابي (3.39) بانحراف معياري بلغ (0.786) ويشـــير إلى تقارب الآراء وتركزها في فقرات المجال كما يشـــير الوزن النســـبي البالغ (67.8%) إلى توافر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بصـورة متوسـطة، وبلغت قيمة اختبار T (5.69) وكان مستوى المعنوية (0.000)؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد على درجة الموافقة المتوســـطة (3)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراســـة موافقون على توافر مجال تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤســـســة العامة الاتصـــالات الســـلكية واللاســـلكية محل الدراسة، وتراوحت درجات التوافر للفقرات الأربع بين (2.99- 3.69)، وكانت بذلك في المستويين ما بين "متوافرة بدرجة متوسطة" و "متوافرة بدرجة عالية"، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الرابعة التي نصـــها:(تقدم المؤســـســـة عديدًا من الدورات التدريبية بما يتلاءم مع احتياجات الموارد البشرية) بوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.885) ويشير إلى تقارب الآراء وتركزها حول الفقرة، وبوزن نسـبي بلغ (73.8) يُشـير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (73.8%) من أفراد عينة الدراسـة على أن المؤسـسـة تقدم عديدًا من الدورات التدريبية بما تتلاءم مع احتياجات الموارد البشرية، وهو ما أكده اختبار T حيث بلغت قيمته (8.79) وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه

الدراسة (0.05)، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الأولى: (تحدد المؤسسة مواطن الضعف في أداء الموارد البشرية) بوسط حسابي (2.99) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.023) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (59.8%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (-0.09) وكان مستوى المعنوية لها (0.931)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، ومن خلال اختبار T ومستوى المعنوية تبين أن ثلاث فقرات وهي (2، 3، 4) كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة أي أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة المبحوثين بدرجه كبيرة على هذه الفقرات، وفقرة واحدة (1) فقد كان مستوى الدلالة الإحصائية لها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

ب. في مرحلة تصميم البرامج التدريبية بلغ الوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري بلغ (0.821) ويشير إلى تقارب الآراء وتركزها حول فقرات المجال ويشير الوزن النسبي البالغ (66.8%) إلى توافر مرحلة تصميم البرامج التدريبية بصورة متوسطة، وبلغت قيمة اختبار T (4.74) وكان مستوى المعنوية (0.000)؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توافر مجال تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وكانت درجات التوافر للفقرات الخمس أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت بين (3.13 -3.45)، وكانت بذلك في المستويين "متوافرة بدرجة متوسطة" و "متوافرة بدرجة عالية"، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الأولى: (تصمم المؤسسة البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات الموارد البشرية) بوسط حسابي عالي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.970) ويشير إلى تقارب الآراء وتركزها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (69) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (69%) من أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تصمم البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات الموارد البشرية، وهو ما أكده اختبار T حيث بلغت قيمته (5.19) وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وكان أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الثالثة: (تقوم المؤسسة بالتعديلات اللازمة على الدورات التدريبية قبل بداية الدورة، وفي أثناء انعقادها عند اللزوم) بوسط حسابي (3.13) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (0.999)

ويُشير إلى تقارب الآراء وتركزها في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (62.6%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (1.50) وكان مستوى المعنوية لها (0.135)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، ومن خلال اختبار T ومستوى المعنوية تبين أن أربع فقرات وهي (1، 2، 4، 5) كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة أي أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهو ما يعني موافقة المبحوثين بدرجه كبيرة على هذه الفقرات، وفقرة واحدة وهي الفقرة (3) فقد كان مستوى الدلالة الإحصائية لها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

جـ. في مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بلغ الوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري بلغ (0.803) ويشير إلى تقارب الآراء وتركزها حول فقرات المجال كما يشير الوزن النسبي البالغ (67.4%) إلى توافر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بصورة متوسطة، وبلغت قيمة اختبار T (5.14) وكان مستوى المعنوية (0.000)؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة (3)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على توافر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وكانت درجات التوافر للفقرات الأربع أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت بين (3.15 -3.70)، وكانت بذلك في المستويين "متوافرة بدرجة متوسطة" و "متوافرة بدرجة عالية"، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الأولى (تلتزم المؤسسة في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له) بوسط حسابي عالي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.892) ويشير إلى تقارب الآراء وتركزها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (74) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (74%) من أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تلتزم في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له، وهو ما أكده اختبار T حيث بلغت قيمته (8.82) وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الثانية: (يخضع الموارد البشرية في الأقسام المختلفة لبرامج تدريبية مخططة متكاملة تغطي احتياجاتهم) بوسط حسابي (3.15) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.087) ويُشير إلى تشتت الآراء حول الفقرة وبوزن نسبي بلغ (63.0%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (1.54) وكان مستوى المعنوية لها (0.125)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه

الدراســة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراســة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوســط درجة الاسـتجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسـطة (3)، ومن اختبار T ومسـتوى المعنويـة تبين أن ثلاث فقرات وهي (1، 3، 4) كانت ذات دلالة إحصـــائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة؛ أي: أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة المبحوثين بدرجه كبيرة على هذه الفقرات، وفقرة واحدة (2) فقد كان مســـتوى الدلالة الإحصائية لها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسـط درجة الاسـتجابة لهذا الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسـطة؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

د. في مرحلة تقييم البرامج التدريبية بلغ الوسط الحسابي (3.14) بانحراف معياري بلغ (0.850) ويشـير إلى تقارب الآراء وتركزها حول فقرات المجال كما يشـير الوزن النسـبي البالغ (62.8%) إلى توافر مرحلة تقييم البرامج التدريبية بصـــورة متوســطة، وبلغت قيمة اختبار T (1.83) وكان مسـتوى المعنوية (0.070)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراســة محايدة تجاه هذا المجال؛ أي: إن متوسـط درجة الاسـتجابة لهذا المجال لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسـطة (3)، وكانت درجات التوافر للخمس فقرات في المستوى "متوافرة بدرجة متوسطة" حيث كان في المرتبة الأولى الفقرة الأولى: (تسـتعمل المؤسـسـة مقاييس ومعايير معتمدة تسـاعد على تقييم البرامج التدريبية) بوسـط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.036) ويشير إلى تشتت الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (64.6) يُشـير إلى وجود موافقة متوسـطة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسـبة (64.6%) من أفراد عينة الدراسـة على أن المؤسـسـة تسـتعمل مقاييس ومعايير معتمدة تساعد على تقييم البرامج التدريبية، وهو ما أكده اختبار T حيث بلغت قيمته (2.47) وكان مستوى المعنوية لها (0.015) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، فيما كانت الفقرة الثالثة: (تأخذ المؤســســة بنتائج تقييم البرنامج التدريبي ومقترحات الموارد البشــرية في وضــع البرامج التدريبية اللاحقة) أدناها توافرًا بوسـط حسـابي (3.06) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.081) ويُشـير إلى تشـتت الآراء حول الفقرة وبوزن نسـبي بلغ (61.2%) يُشــير إلى وجود موافقة متوسـطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (0.74) وكان مسـتوى المعنوية لها (0.463)، وهي أكبر من مســتوى الدلالة المعتمد في هذه الدراســة (0.05)، وهذا يعني آراء أفراد عينة الدراســة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوســط درجة الاســتجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3)، ومن خلال اختبار T ومستوى المعنوية تبين أن فقرتين وهي(1، 5) كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة أي أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسـط الفرضـي (3) وهوما يعني موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة على هذه الفقرات،

وثلاث فقرات وهي (2، 3، 4) فقد كان مستوى الدلالة الإحصائية لها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرات لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرات.

2. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (17):

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية تتلاءم مع احتياجات العمل.	3.57	0.986	71.4	6.55	0.000	2	أوافق
2	البرامج التدريبية للمؤسسة تبنى على أساس دعم تحقيق أهداف المؤسسة المتنوعة.	3.40	1.007	68.0	4.48	0.000	5	أوافق
3	تهدف البرامج التدريبية المتبناة في المؤسسة تغيير سلوكيات الموارد البشرية بشكل إيجابًا وبناء.	3.56	0.929	71.2	6.85	0.000	3	أوافق
4	تنوع المؤسسة برامج التدريب باستمرار.	3.45	1.041	69.0	4.84	0.000	4	أوافق
5	تهدف برامج المؤسسة التدريبية إلى رفع مهارات الموارد البشرية.	3.77	0.837	75.4	10.35	0.000	1	أوافق
	المتوسط العام لفقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية	3.55	0.789	71.0	7.86	0.000		أوافق

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (17) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لفقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية نلحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد (3.55)، وهذا يعنى أنّ توافُر فقرات بُعد تنوع البرامج التدريبية مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "أوافق" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40 -4.19) ويُشير إلى توافر عالٍ لتنوع البرامج التدريبية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، كما تُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها حول البُعد حيث بلغت (0.789)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان عاليًا حيث بلغ (71.0)، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (71.0%) على تنوع البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وبلغت قيمة اختبار T (7.86) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات تنوع البرامج التدريبية أن متوسط درجات التوافر لجميع الفقرات الخمس جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخُماسي، وتراوحت بين (3.40–3.77)، ومن ثمّ كانت في المستوى "أوافق" حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة الخامسة: (تهدف برامج المؤسسة التدريبية إلى رفع مهارات الموارد البشرية) بوسط حسابي (3.77) ويُشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (0.837) ويُشير إلى تقارب الآراء وتركزها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ (75.4%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (10.35) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق على أن برامج المؤسسة التدريبية تهدف إلى رفع مهارات الموارد البشرية، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الثانية: (البرامج التدريبية للمؤسسة تبنى على أساس دعم تحقيق أهداف المؤسسة المتنوعة) بوسط حسابي (3.40) ويُشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (1.007) ويُشير إلى تشتت الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ (68.0%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (4.48) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية على هذه الفقرة.
- وعمومًا كان مستوى الدلالة كان معنويًا وبدرجة كبيرة جدًا من الناحية الإحصائية لبُعد تنوع البرامج التدريبية عند ($P<0.05$) وهذا ما أظهرته قيمة اختبار T ومستوى الدلالة الإحصائية للبُعد

حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) ممّا يُشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخُماسي والذي يساوي (3)، وهو ما يعني موافقة المبحوثين بدرجه كبيرة على هذه الفقرات.

3. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب وإجمالي البُعد وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (18):

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	تحرص المؤسسة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة اللازمة لمواكبة التطورات البيئية السريعة.	3.46	0.995	69.2	5.24	0.000	2	أوافق
2	تعمل المؤسسة على استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا في تنوع البرامج التدريبية	3.45	0.987	69.0	5.11	0.000	3	أوافق
3	تحرص المؤسسة على تدريب الموارد البشرية على تطبيق التكنولوجيا الحديثة.	3.41	1	68.2	4.60	0.000	4	أوافق
4	تستعمل المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة كالتدريب عن بعد عبر الاتصالات المرئية	3.17	1.123	63.4	1.73	0.086	5	محايد
5	تسهم التكنولوجيا الحديثة في تنمية القدرات الإبداعية للمتدربين.	3.53	0.988	70.6	6.09	0.000	1	أوافق
	المتوسط العام لفقرات بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب	3.40	0.836	68.0	5.45	0.000		أوافق

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية2021م ن= 128 مستوى **الدلالة (P=0.05)**

من الجدول (12) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لمتغيرات بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب نلحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد (3.40)، وهذا يعنى أنّ توافُر فقرات بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "أوافق" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.19) ويُشير إلى توافر عالٍ لاستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها في البُعد حيث بلغت (0.836)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان عاليًا حيث بلغ (68.0)، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (68.0%) على استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وبلغت قيمة اختبار T (5.45) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب أن متوسط درجات التوافر لجميع الفقرات الخمس جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخُماسي، وتراوحت بين (3.17 – 3.53)، ومن ثمّ كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" و"متوافر بدرجة متوسطة" حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة الخامسة: (تسهم التكنولوجيا الحديثة في تنمية القدرات الإبداعية للمتدربين) بوسط حسابي (3.53) ويُشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (0.988) ويُشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ (70.6%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (6.09) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الرابعة: (تستعمل المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة كالتدريب عن بعد عبر الاتصالات المرئية) بوسط حسابي (3.17) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.123) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (63.4%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (1.73) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.086) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

- ومن اختبار T ومستوى المعنوية تبين أن أربع فقرات وهي (1، 2، 3، 5) كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة؛ أي: إن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3)، وهوما يعني موافقة المبحوثين بدرجه كبيرة على هذه الفقرات، وفقرة واحدة (4) فقد كان مستوى الدلالة الإحصائية لها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

4. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها وإجمالي البُعد وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (19):

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	لدى الادارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار جديدة إيجابية نحو إستراتيجية التدريب.	3.34	0.998	66.8	3.81	0.000	4	محايد
2	تعد إستراتيجية التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا.	3.36	1.01	67.2	4.03	0.000	3	محايد
3	توفر الإدارة العليا المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لدعم إستراتيجية التدريب كافة.	3.42	0.944	68.4	4.97	0.000	1	أوافق
4	وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية في المؤسسة.	3.30	0.95	66.0	3.53	0.001	5	محايد
5	تلتزم الإدارة العليا بمسؤولية التدريب للمستويات الإدارية كافة.	3.40	1.00	68	4.68	0.000	1	أوافق
	المتوسط العام لفقرات بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها	3.36	0.846	67.2	4.87	0.000		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (19) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لمتغيرات بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها نلحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد (3.36)، وهذا يعنى أنّ توافُر فقرات بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "محايد" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.39) ويُشير إلى توافر متوسط لدعم الإدارة العليا والتزامها (وفي الحدود العليا للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها في المحور حيث بلغت (0.846)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان متوسط حيث بلغ (67.2)، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (67.2%) على توافر دعم الإدارة العليا والتزامها لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وهو ما أكدته نتيجة اختبار T حيث بلغت قيمته (4.87) وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها أن متوسط درجات التوافر لجميع الفقرات الخمس جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخُماسي، وتراوحت بين (3.30– 3.42)، ومن ثمّ كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" و"متوافر بدرجة متوسطة" حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة الثالثة: (توفر الإدارة العليا المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لدعم إستراتيجية التدريب كافة) بوسط حسابي (3.42) ويُشير إلى توافر عالٍ للفقرة، وانحراف معياري (0.944) ويُشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ بلغ (68.4%) يُشير إلى وجود موافقة عالية على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (4.97) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الرابعة (وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية في المؤسسة) بوسط حسابي (3.30) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (0.950) ويُشير إلى تقارب الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (66.0%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبلغت قيمة اختبار T (3.53) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.001) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يزيد عن درجة الموافقة

المتوسطة وهي (3).

- عمومًا كان مستوى الدلالة معنويًا وبدرجة كبيرة جدًا من الناحية الإحصائية لبُعد دعم الإدارة العليا والتزامها عند ($P<0.05$) وهذا ما أظهرته قيمة اختبار T ومستوى الدلالة الإحصائية للبُعد حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05)؛ ممّا يُشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخُماسي والذي يساوي (3)، وهو ما يعني موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة على هذه الفقرات.

الجدول (20) يوضح ملخصًا لمدى توافر أبعاد محور إستراتيجية التدريب معًا وكل بُعد من أبعاده:

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إستراتيجية التدريب

م	أبعاد إستراتيجية التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	مراحل العملية التدريبية	3.31	0.718	66.2	4.86	0.000	4	محايد
2	تنوع البرامج التدريبية	3.55	0.789	71.0	7.86	0.000	1	أوافق
3	استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب	3.40	0.836	68.0	5.45	0.000	2	أوافق
4	دعم الإدارة العليا والتزامها	3.36	0.846	67.2	4.87	0.000	3	محايد
	المتوسط العام لمحور إستراتيجية التدريب	3.41	0.697	68.2	6.59	0.000		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (20) الذي يُبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والأهمية النسبية واختبار T لمحور إستراتيجية التدريب، نلحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر إستراتيجية التدريب بلغ (3.41)، وهذا يعنى أنّ توافُر أبعاد محور إستراتيجية التدريب مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "أوافق" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويُشير إلى توافرٍ عالٍ لإستراتيجية التدريب (وفي الحدود الدنيا

للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها في المحور حيث بلغت قيمته (0.697)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان مقبولاً حيث بلغ (68.2)، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (68.2%) على توافر إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وهو ما أكدته نتيجة اختبار Tحيث بلغت قيمته (6.59) وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر إستراتيجية التدريب أن درجات التوافر للأبعاد الأربعة المتمثلة بـــ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) تراوحت بين (3.31– 3.55)، ومن ثَمّ كانت في المستوى "متوافرة بدرجة عالية" و "متوافرة بدرجة متوسطة" حيث كان بُعد تنوع البرامج التدريبية في السابق توافرًا بوسط حسابي (3.55)، وبانحراف معياري (0.789) ويشير إلى تقارُب الآراء وتجانسها في البُعد، وبوزن نسبي (71.0%)، وبلغت قيمة اختبار T (7.86) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذا البُعد، وكانت أدنى تلك الأبعاد توافرًا هو بُعد مراحل العملية التدريبية بوسط حسابي (3.31) ويشير إلى توافر متوسط لبُعد مراحل العملية التدريبية وفي الحدود العليا على وفق مقياس وبانحراف معياري (0.718) ويشير إلى تقارُب الآراء وتجانسها حول البُعد وبوزن نسبي (66.2%)، وبلغت قيمة اختبار T (4.86) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

وعمومًا كان مستوى الدلالة معنويًا من الناحية الإحصائية لجميع أبعاد إستراتيجية التدريب وإجمالي محور إستراتيجية التدريب عند (P<0.05) وهذا ما أظهرته قيمة اختبار T ومستوى الدلالة الإحصائية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع الأبعاد ولإجمالي المحور أقل من (0.05)؛ ممّا يُشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخُماسي والذي يساوي (3)؛ أي: إن هناك موافقة بدرجة كبيرة على إستراتيجية التدريب لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة.

ثانيًا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن محور عمليات إدارة المعرفة:

لتحليل مدى توافر كل متغير من متغيرات المحور الثاني المتمثل بعمليات إدارة المعرفة سيشخص كل بُعد من أبعاد المحور المتمثلة بـ: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) كلٌّ على حِدَة كما يأتي:

1. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد توليد المعرفة:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لفقرات بُعد توليد المعرفة وإجمالي البُعد، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول (21):

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بُعد توليد المعرفة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	تشجع المؤسسة الموارد البشرية على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات والدوريات العلمية.	3.15	1.058	63.0	1.59	0.115	2	محايد
2	تهتم المؤسسة بتوليد معارفها من مصادر خارجية.	3.16	1.015	63.2	1.74	0.084	1	محايد
3	تقوم المؤسسة بعقد جلسات عصف ذهني للموارد البشرية لتوليد المعارف الجديدة.	2.84	1.023	56.8	-1.73	0.086	4	محايد
4	يتوافر لدى المؤسسة قسم أو دائرة متخصصة بتوليد المعرفة باستمرار.	2.91	1.046	58.2	-1.01	0.312	3	محايد
5	تهتم المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار لإنتاج معارف جديدة.	2.77	1.088	55.4	-2.36	0.020	5	محايد
	المتوسط العام لفقرات بُعد توليد المعرفة	2.97	0.860	59.4	-0.45	0.654		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (21) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لفقرات بُعد توليد المعرفة نلحظ أن الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد بلغ (2.97)، وهذا يعنى أنّ توافُر فقرات بُعد توليد المعرفة مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "محايد" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 -3.39) ويُشير إلى توافر متوسط لتوليد المعرفة (وفي الحدود الوسطى للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها في المحور حيث بلغت قيمته (0.860)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان متوسطًا حيث بلغ (59.4%)، وبلغت قيمة اختبار T (-0.45) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.654) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذا البعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد توليد المعرفة أن متوسط درجات التوافر تراوحت بين (2.77 -3.16)، ومن ثمّ كانت في المستوى "محايد" حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة الثانية: (تهتم المؤسسة بتوليد معارفها من مصادر خارجية) بوسط حسابي (3.16) ويُشير إلى موافقة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.015) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (63.2%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وكانت نتيجة اختبار T (1.74) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.084) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الخامسة: (تهتم المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار لإنتاج معارف جديدة) بوسط حسابي (2.77) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.088) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (55.4%)، وبلغت قيمة اختبار T (-2.36) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.020) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن عينة الدراسة لا يوافقون على محتوى هذه الفقرة أي ان المؤسسة لا تهتم بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار لإنتاج معارف جديدة.

وعمومًا من اختبار T ومستوى المعنوية لجميع الفقرات نجد أن الفقرة الخامسة كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها سالبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالنقصان عن الوسط الفرضي (3)؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة ليس مرضي أي أن عينة الدراسة لا يوافقون على محتواها وأن

متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات يقل عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

2. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد خزن المعرفة:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية لفقرات بُعد خزن المعرفة وإجمالي البُعد وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (22):

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بُعد خزن المعرفة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مزودة بمعلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للمؤسسة.	3.24	1.099	64.8	2.49	0.014	2	محايد
2	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموارد البشرية ممن لديهم المعرفة وذوي الخبرة.	3.02	1.09	60.4	0.24	0.808	6	محايد
3	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.	3.07	1.036	61.4	0.77	0.444	5	محايد
4	تحدث المؤسسة وسائل خزن المعرفة على وفق التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عملها.	3.10	1.107	62.0	1.04	0.301	4	محايد
5	يوجد في المؤسسة نظام يحفظ أمن وسرية المعرفة.	3.29	1.036	65.8	3.16	0.002	1	محايد
6	يتوافر لدى المؤسسة أنظمة استدعاء وإرجاع وتحديث للمعارف الأساسية والجديدة.	3.16	1.007	63.2	1.76	0.082	3	محايد
	المتوسط العام لفقرات بُعد خزن المعرفة	3.15	0.914	63.0	1.82	0.071		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (22) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لفقرات بُعد خزن المعرفة نلحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد (3.15)، وهذا يعنى أنّ درجة توافُر فقرات بُعد خزن المعرفة مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "محايد" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 -3.39) ويُشير إلى توافر متوسط لخزن المعرفة (وفي الحدود العليا للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها حول المحور حيث بلغت قيمته (0.914)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان متوسطًا حيث بلغ (63.0%)، وبلغت نتيجة قيمة اختبار T (1.82) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.071) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذا البعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد خزن المعرفة أن متوسط درجات التوافر لجميع الفقرات الست جاء أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخُماسي، وتراوحت بين (3.02 -3.29)، ومن ثمّ كانت في المستوى "محايد" حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة الخامسة (يوجد في المؤسسة نظام يحفظ أمن وسرية المعرفة) بوسط حسابي (3.29) ويُشير إلى موافقة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.036) ويُشير إلى تشتت الآراء حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (65.8%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وكانت نتيجة اختبار T (3.16) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.002) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الثانية: (تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموارد البشرية ممن لديهم المعرفة وذوي الخبرة) بوسط حسابي (3.02) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.09) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (60.4%)، وبلغت قيمة اختبار T (0.24) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.808) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).
- عمومًا ومن خلال اختبار T ومستوى المعنوية لجميع الفقرات نجد أن الفقرتين الأولى والخامسة كانتا ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى

المعنوية لها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهو ما يعني موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، أما باقي الفقرات فقد كانت غير دالة إحصائيًا مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرات؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

3. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد توزيع المعرفة:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية لفقرات بُعد توزيع المعرفة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (23):

جدول (23)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات بُعد توزيع المعرفة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	توزع المؤسسة المعرفة بين الوحدات والأقسام من تبادل التقارير والنشرات والحوارات والندوات.	3.02	1.087	60.4	0.16	0.871	5	محايد
2	تنشر المؤسسة المعرفة وتوزعها باللقاءات بين الخبراء والمدربين والموارد البشرية.	2.95	1.114	59.0	-0.48	0.635	6	محايد
3	تسعى المؤسسة جاهدة لإزلة العوائق كافة التي تقف في طريق وصول المعرفة المناسبة للموارد البشرية بالوقت والشكل المناسب.	3.02	1.042	60.4	0.17	0.866	4	محايد
4	لدى الموارد البشرية الرغبة في نقل المعرفة وتبادلها التي يمتلكونها وعدم اكتنازها.	3.17	1.116	63.4	1.75	0.085	1	محايد
5	تتوافر لدى المؤسسة الآلية المناسبة في تسهيل حصول الموارد البشرية على المعرفة من الوسائل التكنولوجية الحديثة وشبكة الاتصالات.	3.03	1.086	60.6	0.33	0.745	3	محايد
6	تشجع المؤسسة على زيادة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها في توزيع المعرفة وتبادلها فيما بينهم.	3.06	1.085	61.2	0.65	0.516	2	محايد
	المتوسط العام بُعد توزيع المعرفة	3.04	0.932	60.8	0.51	0.614		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (23) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لفقرات بُعد توزيع المعرفة نلحظ ما يأتي:

- بلغ الوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد (3.04)، وهذا يعنى أنّ توافُر فقرات بُعد توزيع المعرفة مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "محايد" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 -3.39) ويُشير إلى توافر متوسط لتوزيع المعرفة (وفي الحدود الوسطى للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها في المحور حيث بلغت قيمته (0.932)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان متوسطًا حيث بلغ (60.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (0.51) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.614) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذا البُعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد لا تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد توزيع المعرفة أن متوسط درجات التوافر تراوحت بين (2.95 -3.17)، ومن ثمّ كانت في المستوى "محايد" حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة الرابعة: (لدى الموارد البشرية الرغبة في نقل وتبادل المعرفة التي يمتلكونها وعدم اكتنازها) بوسط حسابي (3.17) ويُشير إلى موافقة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (1.116) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (63.4%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وكانت نتيجة اختبار T (1.75) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.085) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الثانية: (تنشر المؤسسة المعرفة وتوزعها باللقاءات بين الخبراء والمدربين والموارد البشرية) بوسط حسابي (2.95) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (1.114) ويُشير إلى تشتت الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (59.0%)، وبلغت قيمة اختبار T (-0.48) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.635) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وهذا يعني أن عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة.
- وعمومًا من اختبار T ومستوى المعنوية تبين أن جميع الفقرات كانت غير دالة إحصائيًا حيث كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية لها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه

الدراســة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسـط درجة الاسـتجابة لهذا الفقرات لا يزيد عن درجة الموافقة المتوســطة؛ مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراســة محايدة تجاه هذه الفقرات؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

4. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن فقرات تطبيق المعرفة:

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية لفقرات تطبيق المعرفة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (24):

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تطبيق المعرفة

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	تستطيع المؤسسة من سياستها الإدارية تطبيق المعرفة المطلوبة في الوحدات والأقسام والفروع المختلفة.	3.27	0.994	65.4	3.11	0.002	1	محايد
2	توفر المؤسسة المتطلبات المادية والبشرية في تطبيق المعرفة.	3.07	1.021	61.4	0.78	0.437	2	محايد
3	تمنح المؤسسة الموارد البشرية حرية التصرف والاستقلالية في تطبيق معارفهم.	2.89	0.998	57.8	-1.24	0.217	6	محايد
4	تستعمل المؤسسة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.	3.02	0.956	60.4	0.19	0.854	4	محايد
5	تعمل المؤسسة على تطبيق المعرفة من تحويلها إلى خدمات جديدة متميزة.	3.06	1.025	61.2	0.69	0.492	3	محايد
6	تجري المؤسسة بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معرفة جديدة.	3.01	1.039	60.2	0.09	0.932	5	محايد
	المتوسط العام لفقرات تطبيق المعرفة	3.05	0.871	61.0	0.69	0.489		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (24) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار T ومستوى المعنوية واتجاه الإجابة لفقرات بُعد تطبيق المعرفة نلحظ أن الوسط الحسابي

العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البُعد بلغ (3.05)، وهذا يعنى أنّ توافُر فقرات بُعد تطبيق المعرفة مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "محايد" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 -3.39) ويُشير إلى توافر متوسط لتطبيق المعرفة (وفي الحدود الوسطى للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها في المحور حيث بلغت قيمته (0.871)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان متوسطًا حيث بلغ (61.0%)، وبلغت قيمة اختبار T (0.69) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.489) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وهذا يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة تجاه هذا البُعد؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

ويبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر فقرات بُعد تطبيق المعرفة أن متوسط درجات التوافر تراوحت بين (2.89 -3.27)، ومن ثمّ كانت في المستوى "محايد" حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة الأولى: (تستطيع المؤسسة من سياستها الإدارية تطبيق المعرفة المطلوبة في الوحدات والأقسام والفروع المختلفة) بوسط حسابي (3.27) ويُشير إلى موافقة متوسطة للفقرة، وانحراف معياري (0.994) ويُشير إلى تقارب الآراء وتركزها في الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (65.4%) يُشير إلى وجود موافقة متوسطة على هذه الفقرة، وكانت نتيجة اختبار T (3.11) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.002) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة، وكانت أدنى تلك الفقرات توافرًا الفقرة الثالثة: (تمنح المؤسسة الموارد البشرية حرية التصرف والاستقلالية في تطبيق معارفهم) بوسط حسابي (2.89) ويُشير إلى توافر متوسط للفقرة وبانحراف معياري (0.998) ويُشير إلى تقارب الآراء في الفقرة وبوزن نسبي بلغ (57.8%)، وبلغت قيمة اختبار T (-1.24) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.217) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرة.

وعمومًا من اختبار T ومستوى المعنوية لجميع الفقرات نجد أن الفقرة الأولى فقط كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (T) المحسوبة لها موجبة وكان مستوى المعنوية لها أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الفروق كانت معنوية بالزيادة عن الوسط الفرضي (3) وهو ما يعني موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، أما باقي الفقرات فقد كانت غير دالة إحصائيًا مما يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الفقرات؛ أي: إن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرات لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (3).

والجدول (25) يوضح ملخصًا لمدى توافر أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة معًا وكل بُعد من أبعاده:

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عمليات إدارة المعرفة

م	أبعاد عمليات إدارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)	الرتبة	الاتجاه
1	توليد المعرفة	2.97	0.860	59.4	-0.45	0.654	4	محايد
2	خزن المعرفة	3.15	0.914	63.0	1.82	0.071	1	محايد
3	توزيع المعرفة	3.04	0.932	60.8	0.51	0.614	3	محايد
4	تطبيق المعرفة	3.05	0.871	61.0	0.69	0.489	2	محايد
	المتوسط العام لمحور عمليات إدارة المعرفة	3.05	0.801	61.0	0.73	0.464		محايد

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م ن= 128 مستوى الدلالة (P=0.05)

من الجدول (25) الذي يُبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والأهمية النسبية واختبار T لمحور عمليات إدارة المعرفة، نلحظ ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر عمليات إدارة المعرفة (3.05)، وهذا يعنى أنّ توافُر أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة مجتمعةً معًا تقع عند المستوى "محايد" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60 -3.39) ويُشير إلى توافر متوسط لعمليات إدارة المعرفة (وفي الحدود الوسطى للمقياس) لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وتُشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارُب الآراء وتجانسها حول المحور حيث بلغت قيمته (0.801)، ويُشير الوزن النسبي العام إلى أنّ التوافر كان متوسطًا حيث بلغ (61.0)، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة (61.0%) على توافر عمليات إدارة المعرفة لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وبلغت نتيجة اختبار T (0.73) وكان مستوى

المعنوية لها (0.464) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3).

- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة أن درجات التوافر للأبعاد الأربعة المتمثلة بـ (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) تراوحت بين (2.97 -3.15)، ومن ثَمّ كانت في المستوى "محايد" حيث كان بُعد خزن المعرفة السابق توافرًا بوسط حسابي (3.15) ويشير إلى توافر متوسط لبُعد خزن المعرفة وفي الحدود العليا على وفق المقياس، وبانحراف معياري (0.914) يشير إلى تقارُب الآراء وتجانسها في البُعد، وبوزن نسبي (63.0%)، وبلغت قيمة اختبار T (1.82) وهي موجبة وكان مستوى المعنوية لها (0.71) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يعني أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة على هذا البُعد، وكانت أدنى تلك الأبعاد توافرًا هو بُعد توليد المعرفة بوسط حسابي (2.97) ويشير إلى توافر متوسط لبُعد توليد المعرفة وفي الحدود الوسطى على وفق المقياس وبانحراف معياري (0.860) ويشير إلى تقارُب الآراء وتجانسها حول البُعد وبوزن نسبي (59.4%)، وبلغت قيمة اختبار T (-0.45) وهي سالبة وكان مستوى المعنوية لها (0.654) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ مما يشير إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة تجاه هذا البُعد؛ أي: إنها لا تزيد عن درجة الموافقة المتوسطة.

وعمومًا من اختبار T ومستوى المعنوية تبين أن جميع الأبعاد كانت غير دالة إحصائيًا، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا الأبعاد لا يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة؛ أي: إن آراء عينة الدراسة محايدة تجاه هذه الأبعاد.

المبحث الثالث

اختبـار الفرضيـات

لاختبار فرضيات الدراسة استعمل الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية على حدة فقد استعمل للفرضية الأولى والثانية اختبار (T) لعينة الواحدة (One Sample T test) وذلك لاختبار متوسط شدة إجابة المبحوثين حول الوسط الفرضي للدراسة الذي يساوي (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي، فإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المتوسط الحسابي العام للمحور أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة (3) وكانت قيمة (T) موجبة والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) فإن ذلك يشير إلى أن الفرق بين متوسط البُعد وبين المتوسط الفرضي فرق ذو دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى أن المبحوثين يوافقون على محتواها، في حين إذا كان المتوسط الحسابي لبُعد أو المحور أصغر من قيمة المتوسط الفرضي للدراسة (3) و كانت قيمة (T) سالبة وقيمة مستوى الدلالة لـ (T) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) فإن ذلك يشير إلى أن الفرق بين البُعد أو المحور والمتوسط الفرضي للدراسة فرق ذو دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى أن المبحوثين لا يوافقون على محتواها، أما إذا كانت قيم مستوى دلالة (T) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، سواء أكان المتوسط الحسابي للبُعد أم الفقرة أكبر من أم أصغر من المتوسط الفرضي للدراسة فإن ذلك يشير إلى أن الفرق بين المتوسطات الحسابية المحتسبة والمتوسط الفرضي للدراسة فرق ليس ذا دلالة إحصائية، بمعنى أن هذه المتوسطات لا تختلف عن المتوسط الفرضي للدراسة وأن هذا الفرق هو فرق رقمي غير دال إحصائيًا، الأمر الذي يشير إلى أن آراء المبحوثين في البُعد محايدة تجاه البُعد أو المحور.

أما الفرضية الثالثة فقد استعمل الباحث لاختبارها أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بأبعاد إستراتيجية التدريب: (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمل التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) والمتغير التابع المتمثل بتفعيل عمليات إدارة المعرفة، واعتمدت طريقة Enter في الانحدار المتعدد، أمّا الفرضية الرابعة وما تبعها من فرضيات فرعية استعمل الباحث لاختبار الفرضية الفرعية الأولى منها اختبار (T) لعينتين مستقلتين ولاختبار باقي الفرضيات الفرعية المنبثقة منها تمّ استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين في محاور الدراسة يمكن أن تُعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين؛ إذ يُعد الفرق دالًا إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وقد اختبرت الفرضيات لكل فرضية على حدة كما يأتي:

أولًا: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على:

لا تطبق المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية إستراتيجية التدريب.

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة استعمل اختبار T لعينة واحدة؛ وذلك لاختبار مدى تطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وقد أجري الاختبار عند الوسط الفرضي للدراسة (3) على وفق مقياس ليكارت الخماسي ولكل بعد من أبعاد إستراتيجية التدريب وإجمالي المحور، وقد كانت نتيجة اختبار T كما يبينها الجدول (26):

جدول (26)

نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة حول القيمة (3) لمحور إستراتيجية التدريب

م	أبعاد إستراتيجية التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)
1	مراحل العملية التدريبية	3.31	0.718	4.86	0.000
2	تنوع البرامج التدريبية	3.55	0.789	7.86	0.000
3	استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب	3.40	0.836	5.45	0.000
4	دعم الإدارة العليا والتزامها	3.36	0.846	4.87	0.000
	إستراتيجية التدريب	3.41	0.697	6.59	0.000

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م ن= 128 مستوى الدلالة عند (P=0.05)

من بيانات الجدول (26) الذي يبين نتيجة اختبار T لعينة واحدة عند القيمة (3) التي تشير إلى درجة تطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، نلحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه محور إستراتيجية التدريب بلغت (3.41) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهي دالة إحصائيًا حيث كانت نتيجة قيمة اختبار T (6.59) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)؛ لذا فإن الفروق تختلف عن الوسط الفرضي للدراسة (3) بالزيادة، وبالنظر في الجدول (26) نلاحظ أن الأبعاد الأربعة لإستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم

الإدارة العليا والتزامها) كانت قيمة اختبار T لها (4.86) (7.86) (5.45) (4.87) على التوالي، وهي موجبة، وبلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع الأبعاد (0.000) وهي أقل من (0.05) التي أجري عندها الاختبار؛ لذا فإن الفروق تختلف عن الوسط الفرضي للدراسة (3) بالزيادة ومن ثم يكون مستوى التطبيق بدرجة عالية، ومن ثم فإنها تشير إلى أن تطبيق إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة كان عاليًا، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى أن:

المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية تتطبق إستراتيجية التدريب بدرجة عالية.

ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على:

لا تتوافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة استعمل اختبار T لعينة واحدة؛ وذلك توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وقد أجري الاختبار عند الوسط الفرضي للدراسة (3) على وفق مقياس ليكارت الخماسي، وقد كانت نتيجة اختبار T كما يبينها الجدول (27):

جدول (27)
نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة حول القيمة (3) لمحور عمليات إدارة المعرفة

م	أبعاد عمليات إدارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P.value)
1	توليد المعرفة	2.97	0.860	-0.45	0.654
2	خزن المعرفة	3.15	0.914	1.82	0.071
3	توزيع المعرفة	3.04	0.932	0.51	0.614
4	تطبيق المعرفة	3.05	0.871	0.69	0.489
	عمليات إدارة المعرفة	3.05	0.801	0.73	0.464

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية2021م ن= 128 مستوى الدلالة عند (P=0.05)

من بيانات الجدول (27) الذي يبين نتيجة اختبار T لعينة واحدة عند القيمة (3) التي تشير إلى درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، نلحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة بلغت (3.05)

وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهي غير دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة اختبار T لها (0.73) وبلغ مستوى المعنوية (0.464) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)؛ لذا فإن الفروق لا تختلف عن الوسط الفرضي للدراسة (3)، وبالنظر في الجدول (27) نلحظ أن الأبعاد الأربعة لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـــــ(توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) كانت قيمة اختبار T (-0.45) (1.82) (0.51) (0.69) على التوالي، وبلغت قيمة مستوى الدلالة لها (0.654) (0.071) (0.614) (0.489) على التوالي، وهي أكبر من (0.05) التي أجري عندها الاختبار؛ لذا فإن الفروق لا تختلف عن الوسط الفرضي للدراسة (3) ومن ثم يكون مستوى التوافر متوسط، ومن ثم فإنها تشير إلى أن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة كان متوسطًا، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى أن:

عمليات إدارة المعرفة تتوافر بدرجة متوسطة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ثالثًا: الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات التدريب المتمثلة بـ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة اختبرت الفرضيات المنبثقة منها حيث تم استعمال الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة كل بعد من أبعاد إستراتيجيات التدريب وتأثيرها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة كل على حدة ثم استعمال الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير إستراتيجيات التدريب (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) معًا في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

الاختبار باستعمال طريقة الانحدار الخطي البسيط على وفق النموذج y=a+bx ولكل فرضية فرعية على حدة كما يأتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل العملية التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى استعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة مراحل العملية التدريبية وتأثيرها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وفق النموذج y=a+bx حيث إن:

Y: المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة.

X: المتغير المستقل وهي مراحل العملية التدريبية بوصفه أحد أبعاد إستراتيجيات التدريب.

a: وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

b: وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (28):

جدول (28)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مراحل العملية التدريبية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
مراحل العملية التدريبية	ثابت الانحدار a	0.155	0.785	0.616	0.744	202.17	0.000
	معامل الانحدار b	0.867			14.219		
$y = 0.155 + 0.867x$							

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (28) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بمراحل العملية التدريبية بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التدريب في المتغير التابع والمتمثل بتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.867)؛ أي: إنه كلما زاد مراحل العملية التدريبية من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة أدى إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.867) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.785) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، ويُشير إلى أنه كلما زاد مراحل العملية التدريبية أدى إلى زيادة في

تفعيل عمليات إدارة المعرفة والعكس صـــحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار(T)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.616) مما يشـــير إلى أن (61.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى مراحل العملية التدريبية وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى الباقية) في حين (38.4%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى عوامل اخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشـار اختبار(F) الذي بلغت قيمته (202.17) إلى أن نموذج الانحدار السـابق ذو دلالة إحصـائية حيث بلغت قيمة مسـتوى دلالة (F) (0.000) وهي أصـغر من مسـتوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة(0.05)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم H0 الفرعية الأولى التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـائية عند مسـتوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل العملية التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسـة العامة للاتصـالات السلكية واللاسلكية)، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل العملية التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ولاختبار الفرضـية الفرعية الثانية اسـتعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسـيط لمعرفة علاقة تنوع البرامج التدريبية وتأثيرها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة على وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y: المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة.

X: المتغير المستقل وهو تنوع البرامج التدريبية بوصفه أحد أبعاد إستراتيجيات التدريب.

a: وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

b: وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (29):

جدول (29)
نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر تنوع البرامج التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
تنوع البرامج التدريبية	ثابت الانحدار a	0.649	0.667	0.445	2.653	101.16	0.000
	معامل الانحدار b	0.677			10.058		
$y = 0.649 + 0.677x$							

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (29) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بتنوع البرامج التدريبية بوصفها إحدى أبعاد إستراتيجية التدريب في المتغير التابع والمتمثل بتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.677)؛ أي: إنه كلما زاد تنوع البرامج التدريبية من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.677) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.667) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط، ويُشير إلى أنه كلما زاد تنوع البرامج التدريبية أدى إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة والعكس صحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار T، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار السابقة والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.445)؛ مما يشير إلى أن (44.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى تنوع البرامج التدريبية وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى الباقية) في حين (55.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار(F) الذي بلغت قيمته (101.16) إلى أن نموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم H0 الفرعية الثانية التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية)، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه:

> يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتنوع البرامج التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب وتأثيرها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y: المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة.

X: المتغير المستقل وهي استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب بوصفها أحد أبعاد إستراتيجيات التدريب.

a: وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

b: وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (30):

جدول (30)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب	ثابت الانحدار a	0.894	0.662	0.439	3.993	98.45	0.000
	معامل الانحدار b	0.634			9.922		
$y = 0.894 + 0.634x$							

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (30) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل باستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب بوصفها أحد أبعاد إستراتيجية التدريب في المتغير التابع والمتمثل بتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.634)؛ أي: إنه كلما زاد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب من

القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.634) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.662) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط، ويُشير إلى أنه كلما زاد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب أدى إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة والعكس صحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار T، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار السابقة والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.439)؛ مما يشير إلى أن (43.9%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى الباقية) في حين (56.1%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار(F) الذي بلغت قيمته (98.45) إلى أن نموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة(0.05)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم H0 الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية)، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا والتزامها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استعمل الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة دعم الإدارة العليا والتزامها وتأثيرها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة على وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y: المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة.

X: المتغير المستقل وهو دعم الإدارة العليا والتزامها بوصفها أحد أبعاد إستراتيجيات التدريب.

a: وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

b: وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (31):

جدول (31)

نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
دعم الإدارة العليا والتزامها	ثابت الانحدار a	0.807	0.706	0.498	3.896	125.0	0.000
	معامل الانحدار b	0.667			11.181		
$y = 0.807 + 0.667x$							

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (31) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بدعم الإدارة العليا والتزامها بوصفه أحد أبعاد إستراتيجية التدريب في المتغير التابع والمتمثل بتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.667)؛ أي: إنه كلما زاد دعم الإدارة العليا والتزامها من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.667) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.706) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، ويُشير إلى أنه كلما زاد دعم الإدارة العليا والتزامها يؤدي إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة والعكس صحيح، وهذان المعاملان – معامل الانحدار ومعامل الارتباط – ذو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار T، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار السابقة والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.498)؛ مما يشير إلى أن (%49.8) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى دعم الإدارة العليا والتزامها وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى والباقية) في حين (%50.2) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار(F) الذي بلغت قيمته (125.0) إلى أن نموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)،

واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم H0 الفرعية الرابعة التي تنص على أنه :(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا والتزامها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية)، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا والتزامها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

من الفرضيات الفرعية الأربع السابقة التي تبين من خلالها وجود تأثير لأبعاد إستراتيجية التدريب المتمثلة بـــ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم H0 الرئيسة الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية)، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق استراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

الاختبار باستعمال طريقة الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسة الثالثة على وفق النموذج $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$ **حيث إن:**

Y: المتغير التابع وهو عمليات إدارة المعرفة.

x_1, x_2, x_3, x_4 المتغيرات المستقلة وهي: (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها).

b_1, b_2, b_3, b_4 معاملات الانحدار.

A: وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

كانت النتائج كما يبينها الجدول (32):

جدول رقم (32)

نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

م	المتغيرات المستقل	ثابت الانحدار	معامل الانحدارB	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحدي R^2د	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	مراحل العملية التدريبية	0.112	0.581	6.232	0.000	0.838	0.703	72.70	0.000
2	تنوع البرامج التدريبية		0.192	3.038	0.003				
3	استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب		0.167	2.453	0.016				
4	دعم الإدارة العليا والتزامها		0.336	4.963	0.000				
$y = 0.112 + 0.581x_1 + 0.192x_2 + 0.167x_3 + 0.336x_4$									

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

من الجدول (32) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد تشـــير النتائج إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـــ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) والمتغير التابع المتمثل بتفعيل عمليات إدارة المعرفة على وفق هذا النموذج تسهم المتغيرات المستقلة المتمثلة بـــ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بـــ (0.581، 0.192، 0.167، 0.336) على التوالي؛ أي: إن مراحل العملية

التدريبية تعمل على زيادة تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.581) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في الوقت نفسه، ويعمل تنوع البرامج التدريبية على زيادة تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.192) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الثلاثة العوامل الأخرى في الوقت نفسه، ويعمل استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب على زيادة تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.167) ويزيد دعم الإدارة العليا والتزامها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمقدار (0.336) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الأخرى في الوقت نفسه، ويشير اختبار(T) إلى أن معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.838) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد إستراتيجية التدريب، وتفعيل عمليات إدارة المعرفة؛ أي: أنه كلما زادت أبعاد إستراتيجية التدريب أدى إلى زيادة تفعيل عمليات إدارة المعرفة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار السابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.703)؛ مما يشير إلى أن (70.3%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى أبعاد إستراتيجية التدريب مجتمعة معا بينما (29.7%) من التأثيرات والتغيرات التي تطرأ على تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار(F) الذي بلغت قيمته (72.70) إلى أن نموذج الانحدار السابق ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم H0 الرئيسة الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية)، وقبول الفرضية البديلةH1 التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (مراحل العملية التدريبية، وتنوع البرامج التدريبية، واستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، ودعم الإدارة العليا والتزامها) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

رابعًا: الفرضية الرئيسة الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية) في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة ستختبر الفرضيات المتفرعة منها كل على حدة كما يأتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية النوع الاجتماعي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار (T) لعينتين مستقلتين حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (33):

جدول (33)

نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجية التدريب على وفق النوع الاجتماعي

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية
ذكر	3.46	0.703	1.379	0.170	لا توجد فروق جوهرية
إنثى	3.36	0.612			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (33) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن النوع الاجتماعي لا يؤثر في إجابات أفراد العينة في إستراتيجية التدريب، وأن الذكور والإناث لهم الآراء والاعتقاد والإجابات نفسها تجاه إستراتيجية التدريب، حيث بلغت قيمة اختبار T (1.379) وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.170) وهي أكبر من مستوى

الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن القيادات الإدارية من الجنسين الذكور والإناث لهم الآراء نفسها تجاه إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية النوع الاجتماعي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية العمر في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون العمر أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (34):

جدول (34)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجية التدريب على وفق العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 30 سنة	3.53	1.071	0.931	0.428	لا توجد فروق جوهرية
من30 إلى أقل من 40 سنة	3.36	0.581			
من40 إلى أقل من 50 سنة	3.30	0.729			
50 سنة فأكثر	3.45	0.816			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (34) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف أعمارهم؛ أي: إن العمر لا يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، أي أن الموارد البشرية الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، والموارد البشرية الذين أعمارهم بين (-40

30سنة) الذين أعمارهم ما بين (40-50 سنة) والموارد البشرية الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة لهم الآراء والتوجه والاعتقاد نفسها تجاه إستراتيجية التدريب، نلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (0.931) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.428)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وان وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار اليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الثانية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية العمر في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية المستوى العلمي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون المستوى العلمي أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة (α =0.05)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (35):

جدول (35)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجية التدريب على وفق المستوى العلمي

المستوى العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
دبلوم بعد الثانوية	3.55	0.571	2.265	0.108	لا توجد فروق جوهرية
بكالوريوس	3.35	0.739			
ماجستير	3.30	0.453			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (35) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين وذلك باختلاف مستواهم العلمي؛ أي: إن المستوى العلمي لا يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، أي أن الموارد البشرية الذين لديهم مؤهل دبلوم بعد الثانوية والموارد البشرية الذين لديهم بكالوريوس والموارد البشرية الذين لديهم ماجستير لهم الآراء والتوجهات نفسها نحو إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، نلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (2.265) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.108)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات هي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية المستوى العلمي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية المسمى الوظيفي في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون الوظيفة أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (36):

جدول (36)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجية التدريب على وفقا المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
نائب مدير عام المؤسسة	3.29	0.000	0.970	0.439	لا توجد فروق جوهرية
مدير عام	3.21	0.566			
نائب مدير عام	3.56	0.451			
مدير ادارة	3.45	0.689			
رئيس قسم	3.40	0.801			
رئيس شعبة	3.55	0.608			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (36) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف المسمى الوظيفي؛ أي: إن المسمى الوظيفي لا يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، وبصيغة أخرى فإن أفراد عينة الدراسة من مديري العموم أو نوابهم والموارد البشرية الذين يشغلون وظيفة مدير ادارة والموارد البشرية الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم والموارد البشرية الذين يشغلون وظيفة رئيس شعبة لهم الإجابات والاتجاهات نفسها نحو إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، نلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (0.970) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.439)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية المسمى الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية سنوات الخدمة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون سنوات الخدمة أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (37):

جدول (37)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجية التدريب على وفق سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 7 سنوات	3.24	0.000	1.809	0.131	لا توجد فروق جوهرية
من 7 إلى أقل من 14 سنة	3.41	0.819			
من14 إلى أقل من 21 سنة	3.43	0.596			
من21 إلى أقل من 28 سنة	3.67	0.663			
من 28 إلى 35سنة	3.30	0.766			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (37) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف سنوات الخدمة؛ أي: إن سنوات الخدمة لا تؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن الموارد البشرية حديثي الخدمة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية لهم الآراء والاتجاهات نفسها تجاه إستراتيجية التدريب؛ مما يشير إلى أن سنوات الخدمة ليس له علاقة بتوجهات وآراء الموارد البشرية نحو إستراتيجية التدريب وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، نلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (1.809) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.131)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما

أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية سنوات الخدمة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب تعزى لخاصية عدد الدورات التدريبية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون عدد الدورات التدريبية أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (38):

جدول (38)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجية التدريب على وفق عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
دورة واحدة	2.93	0.00	0.458	0.807	لا توجد فروق جوهرية
دورتان	3.59	0.00			
ثلاث دورات	3.40	1.053			
أربع دورات	3.61	0.461			
خمس دورات	3.38	0.701			
لا شيء	3.55	0.00			

المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف عدد الدورات التدريبية؛ أي: إن عدد الدورات التدريبية لا تؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه إستراتيجية التدريب في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن الموارد البشرية الذين ليس لديهم دورات

والموارد البشـــرية الذين لديهم دورة واحدة أو دورتان أو ثلاث دورات أو أربع دورات أو خمس دورات لهم الآراء والاتجاهات نفسها تجاه إستراتيجية التدريب، نلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (0.458) ومســتوى الدلالة التي بلغت (0.807)، وهي أكبر من مســتوى الدلالة المعتمد في هذه الدراســة (0.05)، وهذا يوضــح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوســطات فهي فروق رقمية وليســت جوهرية بحســب ما أشــار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واســتنادًا إلى ما ســبق، نتوصــل إلى قبول فرضــية العدم H0 الفرعية السادسة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه إسـتراتيجية التدريب تعزى لخاصـية عدد الدورات التدريبية في المؤسـسـة العامة للاتصـالات السلكية واللاسلكية.

من الفرضـيات الفرعية السـت والتي يتوصـل بها إلى قبول فرض العدم للفرضـيات الفرعية كافة؛ أي: عدم فروق ذات دلالة إحصـــائية بين متوســـطات إجابات أفراد العينة تجاه إســـتراتيجية التدريب في المؤسـسـة العامة للاتصـالات السـلكية واللاسـلكية، تعزى إلى اختلاف كل من (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسـتوى العلمي، والمسـمى الوظيفي، وسـنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية عند مسـتوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه اسـتراتيجية التدريب، تعزى إلى الخصـائص الشـخصـية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية) في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

خامسًا: الفرضية الرئيسة الخامسة:

تنص الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية عند مســتوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة، تعزى إلى الخصــائص الشــخصــية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية) في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الخامسة ستختبر الفرضيات المتفرعة منها كل على حدة كما يأتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية النوع الاجتماعي في المؤسسة العامة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار T لعينتين مستقلتين حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (39):

جدول (39)

نتائج اختبار T لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عمليات إدارة المعرفة على وفق النوع الاجتماعي

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية
ذكر	3.11	0.821	0.781	0.436	لا توجد فروق جوهرية
إنثى	2.99	0.615			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (39) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن النوع الاجتماعي لا يؤثر في إجابات أفراد العينة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وأن الذكور والإناث لهم الآراء والاعتقاد والإجابات نفسها تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة اختبار T (0.781) وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.436) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن الموارد البشرية من الجنسين الذكور والإناث لهم الآراء نفسها تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الأولى والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية النوع الاجتماعي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية العمر في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون العمر أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (.Sig) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (40):

جدول (40)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عمليات إدارة المعرفة على وفق العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 30 سنة	3.53	1.120	2.172	0.095	لا توجد فروق جوهرية
من30 إلى أقل من 40 سنة	3.13	0.712			
من40 إلى أقل من 50 سنة	2.90	0.815			
50 سنة فأكثر	3.40	0.823			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (40) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف أعمارهم؛ أي: إن العمر لا يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن الموارد البشرية الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، والموارد البشرية الذين أعمارهم بين (30-40 سنة) والذين أعمارهم ما بين (40-50 سنة) والموارد البشرية الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة لهم الآراء والتوجه والاعتقادات نفسها تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة، نلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (2.172) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.095)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وان وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الثانية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية العمر في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية المستوى العلمي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون المستوى العلمي أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (41):

جدول (41)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عمليات إدارة المعرفة على وفق المستوى العلمي

المستوى العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
دبلوم بعد الثانوية	3.28	0.868	2.385	0.096	لا توجد فروق جوهرية
بكالوريوس	3.07	0.770			
ماجستير	2.70	0.836			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (41) عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف مستواهم العلمي؛ أي: إن المستوى العلمي لا يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن الموارد البشرية الذين لديهم مؤهل دبلوم بعد الثانوية والموارد البشرية الذين لديهم بكالوريوس والموارد البشرية الذين لديهم ماجستير لهم الآراء والتوجهات نفسها نحو تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، ونلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (2.385) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.096)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير اختبار تحليل التباين الأحادي إلى

أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات هي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية المستوى العلمي في المؤسسة العامة للاتصـالات السلكية واللاسلكية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائية عند مســتوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصـية المسمى الوظيفي في المؤسـسـة العامة للاتصـالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضــية الفرعية الرابعة اســتعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التبـاين الأحـادي (One Way ANOVA) (كون الوظيفـة أكثر من فئتين) حيـث اعتمـد البـاحـث مستوى دلالة (α =0.05)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصـغر من مسـتوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسـته، والعكس صـحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (42):

جدول (42)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة على وفق المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
نائب مدير عام المؤسسة	3.30	0.00	0.867	0.506	لا توجد فروق جوهرية
مدير عام	2.88	0.733			
نائب مدير عام	3.37	0.696			
مدير ادارة	3.19	0.623			
رئيس قسم	2.89	0.893			
رئيس شعبة	3.13	0.783			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضـح من النتائج الموضـحة في الجدول (42) عدم فروق ذات دلالة إحصـائية بين متوسطات إجـابـات المبحوثين؛ وذلك بـاختلاف المســـمى الوظيفي؛ أي: إن المســـمى الوظيفي لا يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة الاتصـالات السلكية

واللاسلكية محل الدراسة، وبصيغة أخرى فإن أفراد عينة الدراسة من مديري العموم أو نوابهم والموارد البشرية الذين يشغلون وظيفة مدير إدارة والموارد البشرية الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم والموارد البشرية الذين يشغلون وظيفة رئيس شعبة لهم الإجابات والاتجاهات نفسها نحو تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة، ونلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (0.867) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.506)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية المسمى الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية سنوات الخدمة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون سنوات الخدمة أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة (α =0.05)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (43):

جدول (43)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة على وفق سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 7 سنوات	2.84	0.00	1.471	0.215	لا توجد فروق جوهرية
من7 إلى أقل من 14 سنة	3.06	0.845			
من14 إلى أقل من 21 سنة	2.97	0.765			
من21 إلى أقل من28 سنة	3.34	0.750			
من 28 إلى 35 سنة	3.04	0.886			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (43) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف سنوات الخدمة؛ أي: إن سنوات الخدمة لا تؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن الموارد البشرية حديثي الخدمة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية لهم الآراء والاتجاهات نفسها تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة، مما يشير إلى أن سنوات الخدمة ليست لها علاقة بتوجهات وآراء الموارد البشرية نحو تفعيل عمليات إدارة المعرفة، ونلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (1.471) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.215)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية سنوات الخدمة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

6. الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية عدد الدورات التدريبية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة استعمل الباحث الاختبارات المعلمية والمتمثلة في تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (كون عدد الدورات التدريبية أكثر من فئتين) حيث اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (44):

جدول (44)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة على وفق عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
دورة واحدة	3.11	0.00	0.725	0.606	لا توجد فروق جوهرية
دورتان	3.03	0.00			
ثلاث دورات	2.86	1.068			
أربع دورات	3.30	0.804			
خمس دورات	3.01	0.797			
لا شيء	2.99	0.00			

المصدر: إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية 2021م باستعمال برنامج SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (44) عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين؛ وذلك باختلاف عدد الدورات التدريبية؛ أي: إن عدد الدورات التدريبية لا تؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية محل الدراسة؛ أي: إن الموارد البشرية الذين ليس لديهم دورات والموارد البشرية الذين لديهم دورة واحدة أو دورتان أو ثلاث دورات أو أربع دورات أو خمس دورات لهم الآراء والاتجاهات نفسها تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة، ونلحظ ذلك من قيمة اختبار F التي بلغت (0.725) ومستوى الدلالة التي بلغت (0.606)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهذا يوضح عدم أي فروق ذات دلالة معنوية، وإن وجدت بعض الفروق في المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليه اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستنادًا إلى ما سبق، نتوصل إلى قبول فرضية العدم H0 الفرعية السادسة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه عمليات إدارة المعرفة تعزى لخاصية عدد الدورات التدريبية في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

من الفرضـيات الفرعية الســت التي تم توصـل منها إلى قبول فرض العدم لكافة الفرضـيات الفرعية أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصــائية بين متوسـطات إجابات أفراد العينة تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسـة العامة للاتصـالات السـلكية واللاسلكية محل الدراسـة، تعزى إلى اختلاف كل من (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)، واسـتنادًا إلى ما سـبق، نتوصـل إلى قبول فرضـية العدم H0 الرئيسة الخامسة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة، تعزى إلى الخصـائص الشـخصـية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسـتوى العلمي، والمسـمى الوظيفي، وسـنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية) في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.


النتائج والتوصيات

اولاً: النتائج:

بناءً على الفرضيات وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى جملة من النتائج، كان أبرزها:

1. وجد أن غالبية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة بنسبة عالية هم الذين تتراوح خدمتهم ما بين (14-21 سنة) وهذا يؤكد أن المؤسسة لديها موارد بشرية في الوظائف القيادية ذوي خبرة.
2. وجد أن الموارد البشرية في المؤسسة يتلقون دورت تدريبية بنسبة عالية، وهذا يؤكد أن المؤسسة تقدم عددًا من الدورات وأيضًا لديها برامج تدريبية تهدف إلى رفع مهارات الموارد البشرية.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة المبحوثة تتطبق إستراتيجية التدريب بدرجة توافر عالٍ، وقد حظي بدرجة عالية بُعد تنوع البرامج التدريبية وكان أعلاها توافرًا، ومن ثم جاء على التوالي متوافر بدرجة عالية بُعد استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب، وجاء لاحقًا متوافر بدرجة متوسطة بُعد دعم الإدارة العليا والتزامها، وأخيرًا كان متوافرًا بدرجة متوسطة بُعد مراحل العملية التدريبية.
4. دلت نتائج الدراسة على أن توافر عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة المبحوثة بدرجة توافر متوسط، حيث كان أعلاها توافرًا بدرجة متوسطة بُعد خزن المعرفة، ويليه على التوالي توافر بدرجة متوسطة بُعد تطبيق المعرفة وبُعد توزيع المعرفة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد توليد المعرفة.
5. اهتمام المؤسسة بدرجة متوسطة في تحديد مواطن الضعف في أداء الموارد البشرية، التي يمكن منها تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام التدريب للتغلب عليها.
6. اهتمام المؤسسة بدرجة عالية في تصميم البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات الموارد البشرية.
7. تهتم المؤسسة في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له، وهذا من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة.
8. وجد أن المؤسسة تتطبق معيار جودة التدريب من أجل تحسين استثمار المؤسسة في البرامج التدريبية.
9. وجد أن برامج التدريب تساعد على خفض معدلات غياب الموارد البشرية ومعدلات دوران العمل في المؤسسة.

10. تسهم التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب بدرجة عالية في تنمية القدرات الإبداعية للمتدربين.

11. هناك اهتمام في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية من الإدارة العليا في توفير المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لدعم استراتيجية التدريب كافة.

12. انخفاض الاهتمام في المؤسسة في دعم قنوات اتصال مفتوحة تكون بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية.

13. عدم اهتمام المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار لإنتاج معارف جديدة.

14. الاهتمام متوسط في المؤسسة على أمن وسرية المعرفة التي تمتلكها.

15. بينت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية لديها الرغبة بدرجة متوسطة في نقل المعرفة وتبادلها التي يمتلكونها، لكن المؤسسة لا تعمل على تشجيعهم وتحفيزهم، وهذا له تأثيره في عدم توليد معرفة جديدة وأيضًا عدم تحقيق الابتكار من قبل الموارد البشرية.

16. عدم اهتمام المؤسسة بمنح الموارد البشرية حرية التصرف والاستقلالية في تطبيق معارفهم.

17. أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل بُعد من أبعاد إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وكانت النتائج على وفق الآتي:

- دلت النتائج على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية لمراحل العملية التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.785) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي.
- دلت النتائج على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية لتنوع البرامج التدريبية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.667) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط.
- دلت النتائج على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية لاستعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.662) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط.
- دلت النتائج على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية لدعم الإدارة العليا والتزامها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.706) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي.

18. أظهرت نتائج الاختبار وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل أبعاد إستراتيجية التدريب مجتمعة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

- دلت النتائج على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية لكل أبعاد إستراتيجية التدريب مجتمعة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.838) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي.

19. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه إستراتيجية التدريب، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

20. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين تجاه تفعيل عمليات إدارة المعرفة، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

ثانيًا: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصل الباحث إلى جملة من التوصيات هي على النحو التالي:

1. يوصي الباحث استمرارية الاهتمام بتطبيق إستراتيجية التدريب مع الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية عند وضع الخطة الإستراتيجية للتدريب، واستعمال الطرائق والوسائل كافة التي تؤدي إلى نجاح تطبيقها واستمراريتها.

2. ضرورة اهتمام المؤسسة بمراحل العملية التدريبية أكثر فاعلية وخصوصًا في تحديد مواطن الضعف في أداء الموارد البشرية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يركز على حصر عدد الموارد البشرية ونوعيتها الذين هم بحاجة إلى التدريب الذي يكسبهم المهارات اللازمة والقدرات لممارسة أعمالهم بكفاءة، وعند تنفيذ البرامج التدريبية يجب ان يخضع الموارد البشرية في الاقسام المختلفة لبرامج تدريبية مخططة متكاملة تغطي احتياجاتهم، وعند وضع البرامج التدريبية يجب الأخذ بنتائج تقييم البرنامج التدريبي ومقترحات الموارد البشرية.

3. العمل على تبني البرامج التدريبية وتنويعها باستمرار؛ وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

4. ضرورة تبني المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية للأساليب التكنولوجية الحديثة؛ كونها تعد جزءًا اساسيًا لتطبيق إستراتيجية التدريب التي تؤدي إلى تنوع البرامج الإستراتيجية التدريبية في تنمية القدرات الإبداعية للمتدربين، ومن ضمن الأساليب التكنولوجية الحديثة كالتدريبي عن بُعد المرتبط بالاتصالات المرائية، واستعمال الواقع الافتراضي (VR) الذي يحاكي الواقع.

5. ضرورة العمل من الإدارة العليا في تبني أفكار جديدة نحو إستراتيجية التدريب، والحرص على فتح قنوات اتصال بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية، والاهتمام بتوفير المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لدعم إستراتيجية التدريب كافة.

6. يوصي الباحث المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية أن تجعل عمليات إدارة المعرفة من أهم أولوياتها؛ وذلك بإنشاء إدارة مستقلة خاصة بإدارة المعرفة، وهذا يأتي من التحول السريع في التركيز على إدارة الأصول غير الملموسة وزيادة الاهتمام على رأس المال الفكري والتركيز على بناء الهيكل المعرفي.

7. توصي الدراسة المؤسسة زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة؛ وذلك بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار لإنتاج معارف جديدة، واستثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى الموارد البشرية، أو من الاستعانة بخبراء ومصادر من خارج المؤسسة.

8. ضرورة تنويع البرامج التدريبة، واستعمال الأساليب التكنولوجية الحديثة لتوليد معارف جديدة وتعرفهم على طرائق خزنها والاحتفاظ بها.

9. توصي الدراسة أن تحرص المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالاحتفاظ بالموارد البشرية ممن لديهم المعرفة وذوي الخبرة بتحفيزهم، وتوفير الأساليب التكنولوجية الحديثة الخاصة بخزن المعرفة وتطوير نظام حفظ أمن وسرية المعرفة.

10. توصي الدراسة بضرورة السعي لزيادة توزيع المعرفة من تبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين الموارد البشرية، كعقد المؤتمرات وحلقات النقاش المختلفة وتوفير الوسائل التكنولوجية التي تؤدي إلى نجاح توزيع المعرفة وأيضًا لمشاركة المعرفة لا بُدَّ من الاعتماد على العمل الجماعي، وتحفيز الموارد البشرية وتشجيعها في نقل المعرفة وتبادلها التي يمتلكونها وعدم اكتنازها؛ وذلك لتحقق المصلحة العامة والكلية للمؤسسة.

11. يوصي الباحث المؤسسة أن توفر برامج تدريبية متنوعة تهدف لتحقيق التفاعل بين الموارد البشرية وزيادة قدراتهم ومهارتهم في تبادل المعرفة وتوزيها، وايضًا بالاعتماد على استعمال التكنولوجيا الحديثة في نقل وتبادل المعرفة وتوزيعها.

12. العمل على تبني الأسلوب الإداري الأمثل في تطبيق المعرفة والعمل على منح الموارد البشرية حرية التصرف والاستقلالية في تطبيق معارفهم.

13. ضرورة تكثيف الدورات التدريبية للموارد البشرية وتنويعها التي تعرفهم على إدارة المعرفة وأهميتها وعملياتها التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في عصر المعرفة.

14. يوصي الباحث المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية استعمال إستراتيجية التدريب في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.


المصادر والمراجع

أولًا: المصادر:

القران الكريم

ثانيًا: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو النصــر، مدحت محمد (2012)، **"مراحل العلمية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية"**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. آدم، أحمد محمد عثمان(2018)، **"دور إدارة المعرفة والاصــول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
3. البارودي، شيرين بدر والخزرجي، عبد الرحيم (2012)، **"اقتصــاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
4. بدير، جمال يوســف (2013)، **"اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
5. البرزنجي، حيدر شــاكر وجمعة، محمود حســن(2013)، **"تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة: منظور إداري-تكنولوجي"**، بدون دار نشر، مصر.
6. بيسرا، إرما وسابيروال، فرناندیز راجيف (2014)، **"إدارة المعرفة النظم والعمليات"**، ترجمة وهبي، محمد شــحاته واللحيد، عبد المحســن بن فاتح، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. بوران، ســمية عامر(2016)، **"إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافســية في المنظمات المعاصرة"**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
8. بيسوني، عبد الحميد (2015)، **"تكنولوجيا الواقع الافتراضـي"**، دار النشـر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
9. جاكســون، جون وماتياس، روبرت (2009)، **"إدارة الموارد البشـرية"**، ترجمة فتوح، محمد، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سوريا.
10. الجنابي، أكرم ســالم (2017)، **"الإدارة الإســتراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشـرون"**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. جميل، عبد الكريم أحمد (2015)، **"إدارة الموارد البشــرية"**، الجنادرية للنشــر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

12. جودة، محفوظ أحمد (2010)، **"إدارة الموارد البشـرية"**، دار وائل للنشـر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

13. الحموري، صــالح سـليم والمعايطة، رولانا نايف (2013)، **"إدارة الموارد البشــرية: دليل عملي"**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب(2015)، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن.

15. درة، عبدالباري إبراهيم؛ الصــباغ، زهير نعيم (2010)، **"إدارة الموارد البشــرية في القرن الحادي والعشرون: منحنى نظمي"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

16. الدوري، زكريا مطلك (2014)، **"الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. الزويني، فائق محمد سـرحان وعيدان، إبراهيم عبد الله (2017)، **"تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية"**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

18. السالم، مؤيد سعيد(2009)، **"إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي"**، أثر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

19. الأسطة، عبد القادر محمد (2016)،**" أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة "**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

20. الســكارنه، بلال خلف (2011)، **"طرق إبداعية في التدريب"**، الطبعة الأولى، دار المســيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. الســـامرائي، إيمـان فـاضــــل وقنـديلجي، عـامر إبراهيم(2009)، **"تكنولوجيـا المعلومـات وتطبيقاتها"**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

22. علي، أسامة محمد والجمل، عباس حلمي (2013)، **"إدارة المعرفة"**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر.

23. الشرعة، عطا الله " محمد تيسير" (2011)، **"إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشـركات المسـاهمة العامة"**، دار جليس الزمان للنشـر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

24. الشيمي، حسنى عبد الرحمن(2009)،**" إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلًا"**، دار الفجر للنشـر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

25. الصرن، رعد وصقور، مجد (2018)، **"الإدارة الإستراتيجية"**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

26. طاهر، شروق جمال (2018)، **"مدخل إلى إدارة المعرفة"**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

27. الطعاني، حسن أحمد (2010)، **"التدريب الإداري المعاصر"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

28. عباس، سهيلة محمد (2006)، **"إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

29. عبدربه، رائد محمد (2013)، **"مبادئ نظم المعلومات الإدارية"**، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

30. عقيلي، عمر وصفي(2009)، **"إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

31. العلي، عبدالستا وقنديلجي، عامر والعمري، غسان(2012)، **"المدخل إلى إدارة المعرفة"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان.

32. عيسى، ثروت عبد الحميد (2016)، **"أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم- العمليات- النواتج"**، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، بالاشتراك مع دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة، المملكة العربية السعودية.

33. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2009)، **"الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

34. غندور، محمد جلال(2011)، **"الإبداع العلمي والفكر التكويني في بيئة المعرفة الرقمية"**، روافد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

35. الفريجي، محسن عبد علي (2013)، **"الإدارة الإستراتيجية مدخل صناعة المستقبل"**، دار الكتب والوثائق، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

36. القحطاني، محمد بن دليم (2015)، **"إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل"**، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، السعودية.

37. القطامين، أحمد (2009)، **"الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

38. القهيوي، ليث عبد الله (2013)، **"إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

39. الكبيسي، صلاح الدين (2011)، **"إدارة المعرفة"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر.
40. مجمع اللغة العربية (2004)، **"المعجم الوسيط"**، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر.
41. محمد، محمد هاني (2014)، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
42. محمد، جمال عبد الله (2015)، **"نظم المعلومات الإدارية"** دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
43. مراد، عله (2017)، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة: مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة "**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.
44. مسلم، عبد الله حسن (2015)، **"إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
45. معمار، صلاح صالح (2010)، **"التدريب: الأسس والمبادئ "**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
46. المغربي، محمد الفاتح محمود (2020)،**"إدارة المعرفة"**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر.
47. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007)، **"إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
48. الموسوي، سنان (2008)، **"إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها"**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
49. النجار، فايز جمعة(2010)، **"نظم المعلومات الإدارية منظور إداري"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن.
50. هاريسون، ديفيد (2009)، **"الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"**، تعريب ناطورية، علاء الدين، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
51. هلال، محمد عبد الغني (2001)، **"التدريب: الأسس والمبادئ"**، دار الكتاب، القاهرة-مصر.
52. الهوش، أبو بكر محمود (2016)، **"إستراتيجية إدارة المعرفة"**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر.
53. الهيتي، خالد عبد الرحيم(2010)، **"إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن.

الأطروحات والرسائل العلمية:

54. أبو جبل، ضياء هشام محمد (2018)، **"أثر برامج التدريب والتدريب الإشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين: دراسة تطبيقية على برامج التدريب والتشغيل لدى شركة جوال-غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

55. أبو جليدة، سعيد سمير (2018)، **"أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

56. أبو زريق، فاتن نبيل محمد(2017)، **"دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة-فلسطين.

57. أبو قرين، أحمد رمضان (2019)، **"أثر إستراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية نموذجًا"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، إندونيسيا.

58. بارحمة، توفيق مهدي العلوي(2017)،**" إدارة المعرفة ودورها في أداء المنظمات: بالتطبيق على مصانع الأدوية في الجمهورية اليمنية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة النيلين، السودان.

59. باسردة، توفيق سريع علي (2006)، **"تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد-جامعة دمشق، سوريا.

60. باسردة، حاتم علي صالح(2018)، **"أثر إستراتيجية إدارة المعرفة كمتغير معدل على العلاقة بين إستراتيجية الأعمال والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في المصارف العاملة في اليمن"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن، اليمن.

61. باعوين، علي بن أحمد سلومة (2018)، **"أثر عمليات المعرفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية العمانية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن، اليمن.

62. بن طاطة، عتيقة (2017)، **"أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير-جامعة أبي بكر بالقايد، الجزائر.

63. بحار، مريم (2016)، **"دور التدريب في تنمية الأفراد وضمان التحسين المستمر للخدمة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " محمد بوضياف" أم الواقي"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير-جامعة أم البواقي، الجزائر.

64. البطاينة، محمد تركي(2007)، **"أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعليم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"**، أطروحة دكتوراه غير المنشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية-جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

65. البقور، محمد نواف محمد (2014)، **"أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية الحاصلة على الإعتماد"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

66. البناء، حسين موسى قاسم(2012)، **"أثر إستراتيجية التمكين على عمليات غدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة عمان العربية، الأردن.

67. بوادي، أنس أيوب محمد(2009)، **"علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا-الجامعة الأردنية، الأردن.

68. دروزة، سوزان صالح(2008)، **"العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية-جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

69. الجرشي، محمد أحمد محمد (2014)، **"العلاقة بين إدارة المعرفة وتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن، اليمن.

70. الجنابي، عزام كامل طويسان(2013)، **"أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمات في المصارف التجارية العراقية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة عمان العربية، الأردن.

71. حفاظ، زحل (2018)، **"إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التيسير-جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر.

72. حلاق، ريما علي (2014)، **" دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدراس الثانوية العامة في مدينة دمشق"** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية-جامعة دمشق، سوريا.

73. الأحمدي، عبد الله سعيد حسن(2018)، **"مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة لدى مكتب التربية والتعليم في محافظة عدن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية صبر-جامعة عدن.

74. الحيالي، محمد عبد السلام محمد سعيد(2014)، **"عمليات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المنظمي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن الدور المعدل لمعايير ضمان الجودة: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

75. الخالدي، حسن محمد حسن (2008)، **" إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الإداريين والمدربين والحكام في اتحاد كرة القدم الأردني"** أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-الجامعة الأردنية، الأردن.

76. الخرابشة، سامي عواد اسماعيل (2015)، **"الأثر التتابعي لإستراتيجية إدارة التدريب والتفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية: دراسة ميدانية في شركات صناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

77. خريس، نهاد حسين محمد (2011)، **"استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

78. دلول، محمد (2016)، **"أثر الثقافة التنظيمية في تحسين إستراتيجية التدريب في شركة أورانج الأردنية للاتصالات"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والأعمال-جامعة جدارا، الأردن.

79. الزعبي، فراس علي خليفة (2016)، **"أثر إستراتيجية إدارة التدريب في المنظمات الذكية والدور الوسيط التعلَم الإلكتروني: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الدوية المدرجة في بورصة عمان"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

80. السرخي، عبد الناصر جمال عبد (2016)، **"أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لتوسيع نطاق الخدمة في شركات الاتصالات الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال-جامعة عمان، الأردن.

81. سعيد، حنان محمد محمد (2019)، **"أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان،

82. سلطان، أنس أديب فخري (2015)، **"أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الوسط، الأردن.

83. الشروقي، خليفة علي(2018)، **" تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تدريب الضباط - الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.

84. الشريدة، عرفات تركي راجي (2016)، **"أثر إستراتيجية التدريب على الولاء الوظيفي من دور الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بوصفهما وسيطين: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا-الجامعة الأردنية، الأردن.

85. الشوابكة، خالد محمود سليمان (2013)، **"إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.

86. شويش، عامر علي حمد(2018)، **"استراتيجيات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرهما في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة النيلين، السودان.

87. العبادي، زين زهير خلف العبادي (2014)، **"أثر إدارة المعرفة وأدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين جودة المنتجات: دراسة ميدانية على مجموعة شركات زياد المناصير في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.
88. عبد القادر، سوزان وليد (2014)، **"أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
89. عبيد، ليزا ناصر سالم (2019)، **"دور إستراتيجية التدريب كمتغير وسيط في تعزيز أثر المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية للمصارف العاملة في محافظة عدن"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن-كلية العلوم الإدارية، اليمن.
90. عبيدات، شروق حسن(2016)، **"أثر إدارة المعرفة على وظائف الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة عمان العربية، الأردن.
91. العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد (2013)، **"أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الوسط، الأردن.
92. العتيبي، عزيزة (2010)، **"أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
93. العتيبي، ياسر بن عبد الله بن تركي(1428هـ)، **"إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية-جامعة أم القرى، السعودية.
94. العزام، زياد فيصل هلال(2017)، **"أثر رأس المال الفكري في استراتيجيات النمو للمنظمات الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المهندس زياد المناصير في الأردن"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

95. العطوي، محمد إبراهيم خليل (2010)، **"دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

96. العلول، سمر محمد خليل (2011)، **"دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية-جامعة الأزهر، غزة-فلسطين

97. العنزي، عبد الرحمن مراجي (2018)، **"أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة آل البيت، الأردن.

98. الغانمي، إيمان محمد جواد(2016)، **" توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مديريتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، العراق.

99. غرايبة، أنس محمد(2016)، **"أثر إدارة المعرفة على تطوير العمل الإداري من خلال عمليات ذكاء الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال-جامعة عمان العربية، الأردن.

100. لصور، نضال محسن أحمد(2017)، **"التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرهما في متطلبات الجودة الشاملة: دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

101. مانع، سبرينة (2015)، **"أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير-جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

102. محمد، جلال عبد الله (2010)،**"أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء رؤوسا الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السليمانية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة السليمانية، العراق.

103. المحمد، داؤود سليمان (2013)، **"نقل المعرفة التنظيمية وأثرها في أداء منظمات الأعمال: حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد-جامعة حلب، سوريا.

104. المصري، سلمان محمد عادل سلمان (2015)، **"دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والمن الوطني"**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة-فلسطين.

105. المناصير، أروى عطا(2012)، **"درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتهما بتحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة التعليم في مدارسهم"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية-جامعة عمان العربية، الأردن.

106. مناع، عاطف جمال الدين محمد إبراهيم (2016)، **"تاثير إدارة المواهب في إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة-جامعة قناة السويس، مصر.

107. المنيراوي، هناء عبد الرؤوف محمد (2015)، **"دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة -جامعة عين شمس، مصر.

108. النجار، عفاف أحمد (2011)، **"البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

109. نوفل، مفلح (2007)، **"إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال-جامعة ال البيت، الأردن.

المجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية

110. أبو حسين، الحارث والعمرو، علي محمد(2017)، **"أثر فاعلية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على اداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية"**، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث-سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية، المجلد(1) العدد(1)، 159-175، الأردن.

111. ابو دولة، جمال وطهماز، رياض(2004)، **"واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية"**، أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، مجلد (20) العدد(أ-4)، الأردن.

112. بوزيدي، هدى ومانع، سبرينة (2018)، **"تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول"**، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد (6) العدد (10) 249-270، **الجزائر.**

113. ديب، كندة علي (2015)، **"دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركة اللاذقية"،** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد (37) العدد (3)، 105-123، سوريا.

114. جاسم، أحمد عيدان (2012)،**"تقييم مصداقية البرامج المنفذة من خلال قياس مخرجاتها إطار نظري"،** مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، المجلد (4) العدد (8)، 241-262، العراق.

115. حسين، محمد حسين علي ولعيبي، لميا رحيم(2019)، **"علاقة إستراتيجية التدريب بتعزيز النمو الذاتي للفرد"،** مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(25) العدد(113)، 123- 104، العراق.

116. الخشالي، شاكر جارالله (2009)، **" إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي"،** المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد(29) العدد(1)، مصر.

117. زنينة، أسماء وزادم، يوسف (2020)، **"أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي"،** المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة1، المجلد(9) العدد(16)، الجزائر.

118. الزهراني، عبد الله (2012)، **"إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية"،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (8) (4)، 707-734، الأردن.

119. الشيخ، ساوس والعربي، تيقاوي وعكاشة، عزيز أحمد (2019)،**"تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارية التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيرات التنظيمي"،** مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية ولإدارية، الجامعة الإسلامية، المجلد (27) العدد (2)، 34-58، غزة-فلسطين.

120. صويص، راتب وفلاق، محمد وبوقجاني، جناة وأبو حماد، أيمن (2011)،" **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)"،** المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مجلد (7) العدد (4)، 526- 511، الأردن.

121. طه، انوار هادي ويوحنا، جليلة كوركيس(2013)، **"تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل"،** مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد(112) العدد(35)، 222-239، العراق.

122. عبد الهادي، خالد زيدان وعبد النافع، زيد (2018)، **"دور إدارة المعرفة في صنع القرار: دراسة استطلاعية لا راء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي -بغداد"**، واقع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية-بغداد، للمدة من 28- 29نوفمبر، المجلد الأول 580-597، العراق.

123. العجرفي، فلاح خلف (2017)، **"دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي"**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد(35)، 65-91، العراق.

124. الفارس، سليمان(2010)، **" دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد(26) العدد(2)، 59-85، سوريا.

125. فاضل، عبد الرزاق عباس(2018)،**"البرامج التدريبية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية: بحث ميداني في أمانة بغداد"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد(24) العدد (103)، 55-77، العراق.

126. القحطاني، سالم بن سعيد (2009)، **"إدارة المعرفة وتطبيقها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول"**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض-المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر2009، السعودية.

127. القرالة، عبد المنعم موسى (2018)، **"أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقة على دائرة الأرصاد الأردنية"** مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال، المجلد(4) العدد(1)، 197-219، الأردن.

128. المعاني، أيمن عوده (2009)، **"اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد(5) العدد(3)، 371-402، الأردن.

129. اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2014)، **"إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية"**، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد (25)، العدد(99)، 77-193، الكويت.

المواقع الإلكترونية

130. www.ptc.gov.ye

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Adhikari, D. (2010). Knowledge management in academic institutions. International Journal of Educational Management, 24(2), pp94 – 104.

2. Al Hayaly, M. M. S., Alnajjar, F. & Jomah, S. (2016). Knowledge management processes and their impact on organizational performance, the adoption-balanced scorecard: The moderating role of quality assurance standard - an applied study on private Jordanian universities. International Journal of Business and Management, 11(6), 70-86.

3. Alkatheeri, A. (2018). An investigative study on the relationship between organizational factors and knowledge management effectiveness in UAE public organizations: The case of Abu Dhabi. Unpublished doctoral dissertation, University of Wolverhampton .

4. Allen, V. (2003). The knowledge evolution Butterworth- Heinemann: Ma. Boston, U.S.A.

5. Alvarenga, A. Matos, F. Godina, R & M, João C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. Sustainability 2020, 12, 5824, pp. 1-24 .

6. Auluck, R.K, (2007). Mere and tuck? Training and development's changing role. Industrial and Commercial Training, 39(1).

7. Bashir, N. & Jehanzeb, K. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. European Journal of Business and Management, 5(2).

8. Celep, C. & Buket C. (2005). Teachers' perception about the behaviours of school leaders with regard to knowledge management. The International Journal of Educational Management, 19(2/3), 102-117.

9. Coakes, E. (ed.) (2003). Knowledge management: Current issues and challenges. USA. Idwa Group Publishing .

10. Cullen, G. B. & Parboteeah, K. P. (2005). Multinational management (3 ed). South-Western College Publication. New York, USA.

11. Foster, S. T. (2001). Management quality: An integrative approach. Prentice Hall Inc. New Jersey.

12. Halawi, A. & Haydar, N. (2018). Effects of training on employee performance: A case study of Bonjus and Khatib & Alami companies. International Humanities Studies, 5(2) 24-45 .

13. Inkinen, H. Kianto, A. and Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. Baltic Journal of Management.

14. Jepkirui, S. & Kwasira, J. (2018). The Influence of training strategy on employee performance at Kenya power central rift region. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(1), 325-332 .

15. Kim, Y. J. and Hancer, M. (2010). The effect of knowledge management resource inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 1(2), 174-189.

16. Magnus, O. I. & Iguehi. J. I. (2017). Knowledge management: Processes and systems. Journal Of Information and Knowledge Management, 8(3), 26-38.

17. Noe, R. A. (2010) Employee training and development. (5 ed), McGraw-Hill Irwin, The Ohio State University.

18. Omran, A. (2016) Examining the effect of training strategies on employee' performance in the Libyan construction industry, 6(2), 99-110.

19. Olaolu, D. & Uwaleke, U. (2016). Training as strategy for effective leadership development in business organisations: Evidence from the Nigerian banking industry. NileJBE, 4, 29-39.

20. Omatayo, F. (2015). Knowledge management as an important tool in organizational management: A review of literalure. Libray philosophy and Practice e- Journal.

21. Mmran, A. (2016). Examining the effect of training strategies on employees' performance in the Libyan construction industry. Journal of Engineering Management And Competitiveness, 6(2) 2016, 99-110.

22. Riaz, H. & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: An empirical study on pharmaceutical employees, Pakistan. Journal of Commerce and Social Sciences, 13(3), 635-655 .

23. Richards, G. and Duxbury, L. (2015). Work-Group knowledge acquisition in knowledge intensive Public-sector organizations: an exploratory study, Jpart, 25, 1247-1277.

24. Rivera, G. (2007). Diseño, medición y análisis de un modelo de administracióndel conocimiento. Master Dissertation. Instituto Tecnológico de Monterrey, Monterrey, NL, México .

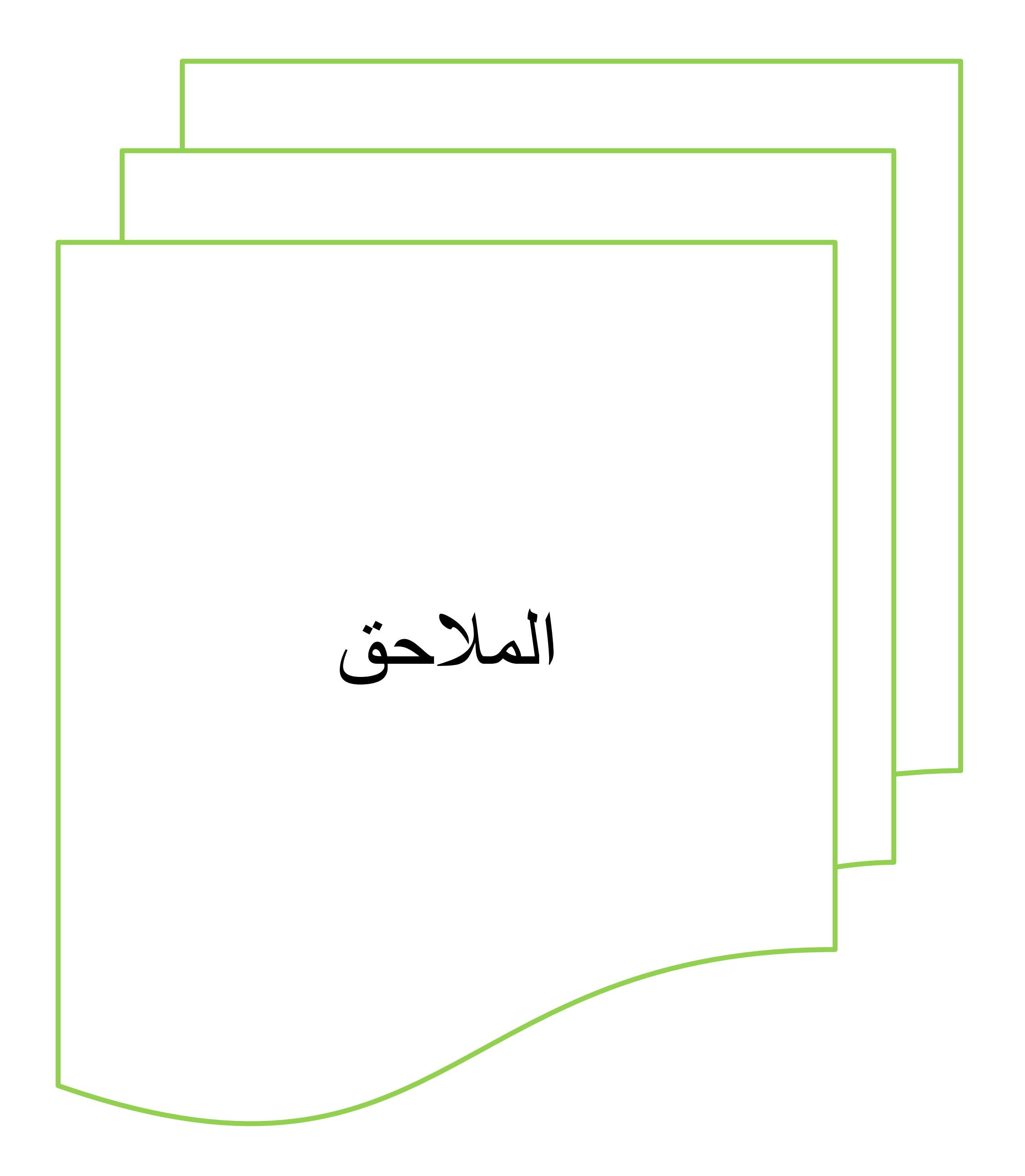
25. Rivera, G. (2016). Desing measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican university. Innovar. Revista de Cienias Aministrativas y Sociales, 26(59), 21-34.

26. Samwel, J. O.(2018). Impact of employee training on organizational performance: Case study of drilling companies in Geita, Shinyanga and Mara regions in Tanzania. International Journal of Managerial Studies and Research, /i(1), 36-41 .

27. Sharma, D.K. & Goyal, R. C. (2013). Hospital administration, and human resources management (6 ed). Deih.

28. Uriartre, J. & Filemon, A. (2008). Introduction to knowledge management: A brief introduction to the basic element of knowledge management for non- practitioners interested in understanding the subject. Jakarta, ASEAN Foundation.

29. Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, D. & Alan, N. (2018). Strategic management and business policy toward global sustainability (15 ed).USA: Pearson Education, Inc.


الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية

جامعة عدن

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

ملحق (1)

تحية طيبة وبعد:

نضـــع بين أيديكم اســـتبانة لجمع البيانات والمعلومات وهي جزء من اســـتكمال متطلبات نيل رسـالة الماجسـتير في إدارة الأعمال، الموسـومة **بـــــ " إسـتراتيجية التدريب ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة: دراسـة حالة على المؤسـسـة العامة الاتصـالات السـلكية واللاسـلكية في الجمهورية اليمنية".**

إن نجاح هذه الدراسـة مرهون بدرجة اسـتجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضـوعية في مسيرة البحث العلمي، واليكم الملاحظات الآتية:

1. إن الإجابات تستعمل لأغراض الدراسـة العلمية فقط، علمًا أنه سيتم التعامل مع إجابتكم بسرية تامة، فلا توجد حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

2. يشـــرفني بإعطائي جزءًا من وقتكم الثمين، والتكرم منكم بالإجابة عن جميع العبارات بوضـــع علامة (√) أمام العبارة والخيار الذي يمثل اتفاقكم وترونه يتناسب مع الواقع الفعلي.

شاكر لكم حسن تعاونكم ودعمكم للدراسة العلمية

وتفضلوا بقبول الاحترام الفائق

الطالب: **غسان مبارك أحمد الحريشي**

المشرف العلمي: **أ. مشارك د. عبد الرحمن محمد سالم اللحجي**

المحور الأول: البيانات العامة عن خصائص مفردات عينة الدراسة:

يرجي وضع إشارة (√) داخل المربع الذي يناسب رأيك:

النوع الاجتماعي:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ اقل من **30** سنة ☐ **30** إلى أقل من **40** سنة

☐ **40** إلى أقل من **50** سنة ☐ **50** سنة فأكثر

المستوى العلمي:

☐ دبلوم بعد الثانوية ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

المسمى الوظيفي:

☐ نائب مدير عام المؤسسة ☐ مدير عام

☐ نائب مدير عام ☐ مدير إدارة

☐ رئيس قسم ☐ رئيس شعبة

سنوات الخدمة:

☐ أقل من **7** سنوات ☐ **7** إلى أقل من **14** سنة

☐ **14** إلى أقل من **21** سنة ☐ **21** إلى أقل من **28** سنة

☐ **28** سنة إلى **35** سنة

عدد الدورات التدريبية:

☐ دورة ☐ دورتان

☐ ثلاث دورات ☐ أربع دورات

☐ خمس دورات فأكثر ☐ لا شيء

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل (إستراتيجية التدريب):

يرجى الإجابة عن العبارات الآتية بوضــع إشـــارة (√) أمام العبارات والخيار الذي يمثل اتفاقكم وترونه يتناسب مع الواقع الفعلي:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا أوافق بشدة
أولاً: مراحل العملية التدريبية: **أ. تحديد الاحتياجات التدريبية:**						
1	تحدد المؤسسة مواطن الضعف في أداء الموارد البشرية.					
2	تحدد المؤسسة احتياجات الموارد البشرية للبرامج التدريبية في كل مستوياتها المختلفة.					
3	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية من التقييم الذاتي للموارد البشرية.					
4	تقدم المؤسسة عديدًا من الدورات التدريبية بما تتلاءم مع احتياجات الموارد البشرية.					
ب. تصميم البرامج التدريبية:						
5	تصمم المؤسسة البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات الموارد البشرية.					
6	تحدد المؤسسة عند تصميم أي برنامج تدريبي الأهداف المطلوب تحقيقها.					
7	تقوم المؤسسة بالتعديلات اللازمة على الدورات التدريبية قبل بداية الدورة، وفي أثناء انعقادها عند اللزوم.					
8	يصمم البرنامج التدريبي بالاعتماد على منهجية علمية من حيث تحديد الأهداف، وموضوعات البرنامج، والأساليب والمستلزمات التدريبية.					
9	تحدد المؤسسة المتطلبات البشرية والمكانية والزمنية المتوافقة مع نوع البرنامج التدريبي.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
جـ. تنفيذ البرامج التدريبية:						
10	تلتزم المؤسسة في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له.					
11	يخضع الموارد البشرية في الأقسام المختلفة لبرامج تدريبية مخططة متكاملة تغطي احتياجاتهم.					
12	تطبق المؤسسة معيار جودة التدريب من أجل تحسين استثمار المؤسسة في البرامج التدريبية.					
13	عند التنفيذ توفر المؤسسة المدرب المختص من أجل التكامل لتحقيق احتياجات المتدربين.					
د. تقييم البرامج التدريبية:						
14	تستعمل المؤسسة مقاييس ومعايير معتمدة تساعد في تقييم البرامج التدريبية.					
15	تستعمل المؤسسة أدوات مختلفة ومتعددة لتحديد كفاءة البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق الأهداف.					
16	تأخذ المؤسسة بنتائج تقييم البرنامج التدريبي ومقترحات الموارد البشرية في وضع البرامج التدريبية اللاحقة.					
17	تساعد برامج التدريب على خفض معدلات غياب الموارد البشرية ومعدلات دوران العمل في المؤسسة.					
18	تتعرف المؤسسة إلى مدى نجاح البرنامج التدريبي من خلال تحسن مستويات إداء الموارد البشرية.					
ثانيًا: تنوع البرامج التدريبية:						
19	توفر المؤسسة برامج تدريبية تتلاءم مع احتياجات العمل.					
20	البرامج التدريبية للمؤسسة تبنى على أساس دعم تحقيق أهداف المؤسسة المتنوعة.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	تهدف البرامج التدريبية المتبناة في المؤسسة تغيير سلوكيات الموارد البشرية بشكل إيجابًا وبناء.					
22	تنوع المؤسسة برامج التدريب باستمرار.					
23	تهدف برامج المؤسسة التدريبية إلى رفع مهارات الموارد البشرية.					
ثالثًا: استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا لتطبيق إستراتيجية التدريب:						
24	تحرص المؤسسة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة اللازمة لمواكبة التطورات البيئية السريعة.					
25	تعمل المؤسسة على استعمال التكنولوجيا الحديثة أساسًا في تنوع البرامج التدريبية.					
26	تحرص المؤسسة على تدريب الموارد البشرية على تطبيق التكنولوجيا الحديثة.					
27	تستعمل المؤسسة الاساليب التكنولوجية الحديثة كالتدريب عن بعد عبر الاتصالات المرئية.					
28	تسهم التكنولوجيا الحديثة في تنمية القدرات الإبداعية للمتدربين.					
رابعًا: دعم الإدارة العليا والتزامها:						
29	لدى الإدارة العليا القناعة التامة بتبني أفكار جديدة إيجابية نحو إستراتيجية التدريب.					
30	تعد إستراتيجية التدريب من ضمن اولويات الإدارة العليا.					
31	توفر الإدارة العليا المتطلبات البشرية والمادية اللازمة لدعم إستراتيجية التدريب كافة.					
32	وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية في المؤسسة.					
33	تلتزم الإدارة العليا بمسؤولية التدريب للمستويات الإدارية كافة.					

المحور الثالث: يتعلق بالمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة):

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولًا: توليد المعرفة:						
34	تشجع المؤسسة الموارد البشرية على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات والدوريات العلمية.					
35	تهتم المؤسسة بتوليد معارفها من مصادر خارجية.					
36	تقوم المؤسسة بعقد جلسات عصف ذهني للموارد البشرية لتوليد المعارف الجديدة.					
37	يتوافر لدى المؤسسة قسم أو دائرة متخصصة بتوليد المعرفة باستمرار.					
38	تهتم المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية على الابتكار لإنتاج معارف جديدة.					
ثانيًا: خزن المعرفة:						
39	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات مزودة بمعلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للمؤسسة.					
40	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموارد البشرية ممن لديهم المعرفة وذوي الخبرة.					
41	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.					
42	تحدث المؤسسة وسائل خزن المعرفة على وفق التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عملها.					
43	يوجد في المؤسسة نظام يحفظ أمن وسرية المعرفة.					
44	يتوافر لدى المؤسسة أنظمة استدعاء وإرجاع وتحديث للمعارف الأساسية والجديدة.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا موافق بشدة
ثالثًا: توزيع المعرفة:						
45	توزع المؤسسة المعرفة بين الوحدات والأقسام من تبادل التقارير والنشرات والحوارات والندوات.					
46	تنشر المؤسسة المعرفة وتوزعها من باللقاءات بين الخبراء والمدربين والموارد البشرية.					
47	تسعى المؤسسة جاهدة لإزله العوائق كافة التي تقف في طريق وصول المعرفة المناسبة للموارد البشرية بالوقت والشكل المناسب.					
48	لدى الموارد البشرية الرغبة في نقل المعرفة وتبادلها التي يمتلكونها وعدم اكتنازها.					
49	تتوافر لدى المؤسسة الآلية المناسبة في تسهيل حصول الموارد البشرية على المعرفة من الوسائل التكنولوجية الحديثة وشبكة الاتصالات.					
50	تشجع المؤسسة على زيادة قدرات الموارد البشرية ومهارتها في توزيع المعرفة وتبادلها فيما بينهم.					
رابعًا: تطبيق المعرفة:						
51	تستطيع المؤسسة من سياستها الإدارية تطبيق المعرفة المطلوبة في مختلف الوحدات والأقسام والفروع.					
52	توفر المؤسسة المتطلبات المادية والبشرية في تطبيق المعرفة.					
53	تمنح المؤسسة الموارد البشرية حرية التصرف والاستقلالية في تطبيق معارفهم.					
54	تستعمل المؤسسة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.					
55	تعمل المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة متميزة.					
56	تجري المؤسسة بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معرفة جديدة.					

شاكر لكم حسن تعاونكم.

ملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الترتيب حسب الدرجة العلمية

الرقم	أسماء المحكمين	الكلية-الجامعة
1	أ. **مشارك د.** مازن عبد الله فاضل	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
2	أ. **مشارك د.** محمد عبد الرشيد علي	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
3	أ. **مشارك د.** فيصل صالح الجعدني	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
4	أ. **مشارك د.** عبد الله داؤود باوزير	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
5	أ. **مشارك د.** أحمد محمد سميح	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
6	أ. **مشارك د.** توفيق سريع باسردة	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
7	أ. **مشارك د.** صالح عمرو الجريري	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
8	أ. **مشارك د.** محمد همام بن همام	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
9	أ. **مشارك د.** عمر صالح باحميد	كلية النفط والمعادن شبوة-جامعة عدن
10	أ. **مشارك د.** خالد خميس سريع	كلية التربية شبوة-جامعة عدن
11	أ. **مساعد د.** ياسر عبد الرحمن القرشي	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
12	أ. **مساعد د.** نضال محسن لصور	كلية النفط والمعادن شبوة-جامعة عدن
13	أ. **مساعد د.** توفيق العلوي بارجمة	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن
14	أ. **مساعد د.** فيصل حسن القاسمي	كلية العلوم الإدارية-جامعة عدن

Abstract

This study aims to identify the role of training strategy in activating knowledge management processes, in addition to knowing the level of application of training strategy, and the availability of knowledge management processes in the Public Telecommunications Corporation, Republic of Yemen. To reach this study's aims, the researcher formulated the hypotheses, designed the questionnaire, and distributed it to a sample drawn from a total of (373) employees in the following leading positions of human resources: vice-president, general manager, deputy general director, department director, head of section, and head of division in the General Administration of the Public Telecommunications Corporation. Simple random sampling method was used to select the sample. (158) questionnaires were distributed, and the number of respondents reached (128). The most important results that this study yielded are:

- The Public Telecommunications Corporation applies training strategy.
- Knowledge management processes are, to a medium extent, available in the Public Telecommunications Corporation.
- There is a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for training strategy in activating the knowledge management processes in the Public Telecommunications Corporation.

Based on the results of the study, the researcher has drawn several recommendations; the most important of which are:

- Continuity of attention paid to the application of training strategy, taking environmental factors into consideration when developing strategic plan for training, and using of all methods and means that lead to the success of its application and its continuity.
- The researcher recommends that the Public Telecommunications Corporation – the institution under investigation – should make knowledge management processes one of its most important priorities by establishing an independent department for knowledge management, and this comes from rapid shift in focus on managing intangible asset, in addition to increasing the attention to intellectual capital and focusing on building knowledge structure.
- The necessity for the Public Telecommunications Corporation – the institution under investigation – to supply human resources with training courses that introduce them to knowledge management, its importance, and its processes which lead to success of the corporation in the era of knowledge.

Republic of Yemen

University of Aden

Faculty of Administrative Sciences

Department of Business Administration



Training Strategy and its Role in Activating Knowledge Management Processes

(A case study on the Public Telecommunications Corporation in the Republic of Yemen)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for obtaining a master's degree in business administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Aden

Preparation by: Ghassan Mubarak Ahmed Al-Harishi

Supervised by: Assoc. Prof. Dr. Abdul Rahman Muhammad Salem Al-Lahji

2021 AD / 1443 AH